

# **Les designers-producteurs au Québec**

**École de design  
Université du Québec à Montréal**

**Laboratoire design et proximité**

**André Desrosiers ©**  
Rapport de recherche • décembre 2009

Dépôt légal : 4<sup>ième</sup> trimestre 2009  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Version imprimée  
ISBN 978-2-9811565-0-1 (relié)

Version électronique  
ISBN 978-2-9811565-1-8 (PDF)

## Table des matières

Remerciements	5
Introduction	7
Méthodologie	9
L'Histoire	11
Les designers-producteurs	13
Les entreprises	21
5 modèles d'affaires	31
5 portraits	41
Conclusion	51
Bibliographie	53
L'auteur	55
Annexe 1	57
Annexe 2	59



## Remerciements

Il y a quelques années, mon collègue Maurice Cloutier m'a sollicité pour venir enseigner à l'École de design de l'UQAM. Je venais de fermer un atelier de fabrication de miroirs et j'avais alors entrepris des études tardives, très tardives, en anthropologie. J'avais quelque peu délaissé le domaine du design. Si ce n'eût été de son insistance, son acharnement même, je n'aurais probablement jamais pu profiter des privilèges et des immenses plaisirs qu'un poste de professeur procure et particulièrement celui de mener ce travail de recherche. Grâce à ses encouragements et à ceux toujours répétés de mon collègue Koen De Winter, ce travail s'est avéré agréable, motivant et instructif. Étienne Dugal, un des étudiants talentueux auxquels j'ai enseigné ces dernières années, a été un précieux collaborateur et a accepté la tâche ardue et exigeante d'assistant de recherche. Renée Tremblay a généreusement accepté de relire et de corriger ces textes. Je tiens également à souligner la contribution critique de mon ami de longue date, Renaud Bouchard.

Depuis le milieu des années 80, le Ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation (MDEIE), alors appelé le Ministère de l'Industrie et Commerce, appuie le développement et l'utilisation du design industriel par de nombreux programmes et mesures incitatives. Ce projet de recherche a été rendu possible par une contribution financière de ce ministère. Dès que j'ai parlé de ce projet à Denis Audibert, Coordonnateur pour le design industriel au MDEIE, il m'a manifesté son intérêt et son appui.

Évidemment, rien de ceci ne serait possible sans la très généreuse contribution d'un grand nombre de designers qui m'ont accordé un temps précieux et une bonne dose de confiance, en me dévoilant leurs entreprises et leur histoire. Ils l'ont fait pour permettre à la génération d'entrepreneurs qui leur succède de relever avec assurance les défis qu'apporte l'environnement toujours changeant du monde des affaires. Pour moi, ç'a été une occasion exceptionnelle de découvrir autant de personnalités fortes et singulières dont les projets originaux constituent autant d'aventures surprenantes et souvent émouvantes.



## Introduction

La pratique du design industriel s'est installée depuis les années soixante, avec un certain succès, dans le paysage industriel et culturel du Québec. Un nombre suffisant d'institutions d'enseignement ont formé des cohortes grandissantes, et il n'y a pas eu de pénurie de designers. La demande pour des designers industriels s'est d'abord fait sentir auprès des bureaux d'études, mais l'offre des emplois en entreprise a, par la suite, largement dépassé celle des emplois de consultants. Une nouvelle vague d'emplois s'est ensuite manifestée dans le secteur de l'imagerie virtuelle, ce qui a constitué une voie professionnelle pour une nouvelle génération de créateurs d'images, notamment dans le domaine du jeu. D'autres designers industriels travaillent dans des institutions publiques, des organismes de recherche, à la promotion ou à la gestion du design. Une bonne proportion de designers ont aussi connu un parcours professionnel qui les a conduits à occuper des fonctions stratégiques et de direction pour des entreprises de divers secteurs.

Par ailleurs, un certain nombre de designers éditent, fabriquent ou distribuent leurs propres créations à un moment donné ou à un autre de leur carrière. Certains d'entre eux fondent alors des entreprises de production manufacturière. Ces entreprises et leurs fondateurs constituent le sujet de cette recherche. Elle couvre le large spectre de la production artisanale à la grande série, de la fabrication locale à la production délocalisée, de la distribution régionale à la commercialisation mondiale. Je nomme ces entrepreneurs des « designers-producteurs ». Designers, puisque le design est leur domaine de formation ou c'est ce qu'ils déclarent être, et producteurs, non seulement au sens de fabricant, mais aussi au sens d'agent économique, participant au risque et assurant le financement de l'entreprise, un peu comme le producteur au cinéma.

Depuis les années soixante, cette pratique est, sinon courante, du moins régulièrement présente. Comme peu d'études<sup>1</sup> se sont penchées sur cette question, il est opportun de profiter de celle-ci pour relever les entreprises actuelles, qui opèrent maintenant, mais aussi celles qui ont été fondées il y a plus de trente ans et qui sont en activité, ont été vendues ou fusionnées et celles qui ont simplement fermé. Qui sont ces designers-producteurs? Quelles sont les motivations des designers qui optent pour cette voie? Les retombées des entreprises de designers-producteurs sont-elles économiquement significatives? Quels sont les facteurs de réussite ou d'échec? Et quels sont les outils qui peuvent rendre ces entrepreneurs plus performants? Voilà quelques-unes des questions auxquelles cette étude veut répondre.

Aujourd'hui, le secteur manufacturier québécois subit simultanément les contrechocs de l'appréciation du dollar et d'une compétition mondiale accrue. Alors que le secteur manufacturier plafonne et que notre économie se développe davantage dans le secteur des services, les institutions d'enseignement universitaires et collégiales forment des cohortes annuelles qui avoisinent maintenant cent cinquante diplômés<sup>2</sup>. C'est cinq fois plus qu'il y a trente ans. L'offre en design est élevée et plusieurs jeunes designers qui désirent exprimer leurs idées optent pour l'auto-édition. On observe, dans les médias, de plus en plus d'exemples de designers-producteurs et la fondation, en juin 2008, du Regroupement des entrepreneurs en design industriel (EDI) confirme l'effervescence de cette pratique.

---

<sup>1</sup> La seule étude qui traite des designers-producteurs au Québec dont nous ayons connaissance est « Faire du design industriel au Québec, Étude sur les pratiques professionnelles des designers industriels québécois » Trépanier, M. et Gosselin, P.-M., 2007.. INRS, Québec, 37 p.

<sup>2</sup> Cohortes de l'Université de Montréal, de l'UQAM, de Concordia, du CEGEP de Ste-Foy, Dawson et du Vieux-Montréal.





## Méthodologie

De janvier à juillet 2009, Étienne Dugal et moi avons rencontré une cinquantaine de designers-producteurs, généralement dans leur entreprise ou leur atelier, parfois dans un café ou à la maison. Au fur et à mesure que ces rencontres se déroulaient, certains me recommandaient à un autre designer ou identifiaient une autre entreprise de designer-producteur. C'est ainsi que, de fil en aiguille, une liste d'une cinquantaine d'entreprises s'est allongée et regroupe maintenant plus de cent dix entreprises<sup>3</sup>. Si on considère qu'un maximum de trois mille<sup>4</sup> personnes pratiquent le design industriel au Québec, notre liste est considérable. Sans prétendre que nous ayons recensé la totalité des entreprises, nous sommes convaincus de la représentativité de cette étude.

Les rencontres, enregistrées, se déroulent en deux temps. Un premier questionnaire<sup>5</sup> vise à cerner les traits, les motivations et le profil socioéconomique des designers-producteurs alors qu'un second questionnaire établit une description de l'entreprise productrice<sup>6</sup>. En combinant dans ces entrevues un bon nombre de questions quantitatives et qualitatives, nous espérons tirer profit de la richesse des deux types d'informations et établir, s'il y a lieu, des corrélations entre elles. Les informations ainsi recueillies ont ensuite été bonifiées, complétées et vérifiées en consultant le Registre des entreprises du Québec<sup>7</sup>, la banque de données du Centre de recherche industrielle du Québec (iCRIQ.com)<sup>8</sup> et des notes biographiques des designers contenues sur leur site web ou dans des dossiers de presse<sup>9</sup>.

Le choix des personnes interviewées ne s'est pas fait au hasard. Nous avons tenté de refléter la diversité géographique, historique et économique de ce secteur. Nous nous sommes rendus à Québec, Laval, Boucherville, Rigaud, Verchères et bien sûr, Montréal. Nous avons rencontré des hommes et des femmes âgés de 28 à 76 ans, des designers dont cette pratique a constitué l'essentiel de leur vie professionnelle et d'autres qui ont été producteurs à l'occasion.

Lorsque c'est possible et lorsque notre échantillonnage le permet, nous comparons les données recueillies à celles d'études semblables qui portent sur l'entrepreneuriat ou sur le secteur manufacturier québécois.

À la demande du MDEIE, nous avons également produit 5 portraits de designers-producteurs, dont l'entreprise est toujours en activité et dont on reconnaît les succès. Ces entrepreneurs et leurs entreprises ont été choisis pour témoigner de la diversité typologique de l'entrepreneuriat des designers-producteurs.

---

3 Voir l'Annexe 2 pour la liste des entreprises répertoriées.

4 Les données de Service Canada font état de 2950 designers industriels au Québec. L'examen des données et de la définition de designer industriel laisse entrevoir que Service Canada utilise une définition plus large que celle que nous utilisons. Cette définition inclut de nombreuses catégories de dessinateurs. La définition utilisée pour les designers industriels est la suivante : « Les designers industriels conçoivent et produisent des dessins pour des produits manufacturés ». Cette définition de technologue cadre mal avec la vision professionnelle qui caractérise le milieu du design industriel.

5 Voir Annexe 1

6 Voir Annexe 1

7 <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>

8 [http://www.icriq.com/pls/owa\\_rib/ribw\\_recherche.depart?p\\_lang=fr&p\\_portail=](http://www.icriq.com/pls/owa_rib/ribw_recherche.depart?p_lang=fr&p_portail=)

9 Dossier de presse Main design, UQAM, 2004 [http://www.15squarevergreenes.com/images/main\\_design/Misc/Dossier\\_de\\_presse\\_-\\_Main\\_design.pdf](http://www.15squarevergreenes.com/images/main_design/Misc/Dossier_de_presse_-_Main_design.pdf)



## L'Histoire

Bien avant que les écoles de design ne soient fondées, le design industriel et la pratique des designers-producteurs avaient pris racine au Québec. L'École du meuble de Montréal, les écoles des Beaux-arts du Québec et l'Institut des arts appliqués à Montréal ont formé et produit toute une génération de créateurs qui ont fondé des entreprises productrices de mobilier et d'objets décoratifs. Paul Bourassa, dans « Le design au Québec »<sup>10</sup> en esquisse sommairement l'évolution. Mais ces entreprises et les designers qui les fondent ne font généralement pas partie de l'histoire du design. Voici celle de Jean-Marc Blier.

Né en 1921 à Saint-Eleuthère, comté de Kamouraska, Blier grandit dans cette région située au sud-ouest de Rivière-du-Loup. Son père, défricheur, était aussi ébéniste. À ses côtés, il apprend à travailler le bois et à fabriquer des meubles. Il manifeste très tôt un goût du dessin qui s'affirme de plus en plus. La famille déménage à Montréal et s'établit à St-Henri. Le sculpteur Alfred Laliberté lui recommande d'étudier la peinture. Il s'inscrit d'abord aux cours du soir, puis aux cours réguliers des Beaux-Arts. Plus tard, il décide d'aider son père à diriger son atelier. Il devient homme d'affaires avec la conviction qu'il reviendra à la peinture plus tard.

En 1948, il rencontre l'avocat Charles Greenshields, qui commence à peindre à l'âge de 65 ans, et qui, en 1956, lui prête sans garantie les 15 000 \$ dont il a besoin pour bâtir à St-Hubert le premier atelier de l'usine qu'il dirigera pendant 13 ans. Au moment où il quitte St-Henri pour St-Hubert, Jean-Marc Blier n'a que six employés. Sa femme lui sert de secrétaire, il est lui-même patron, vendeur, administrateur, estimateur et designer.

L'atelier de 50 pieds sur 100 qu'il vient de bâtir doit suffire pour 10 ans, mais avant la fin de l'année, il faudra déjà doubler la surface et le personnel passera à 18 ouvriers. Encouragé par Jean-Marie Gauvreau, directeur de l'École du Meuble, puis de l'Institut des Arts appliqués, Jean-Marc Blier soigne particulièrement la qualité de son travail et se bâtit une réputation qui lui attire des commandes de plus en plus volumineuses. Il agrandit son champ d'action : menuiserie générale, ébénisterie architecturale, ébénisterie commerciale, mobilier institutionnel, mobilier commercial, étalages et expositions, design industriel et décoration intérieure.

Orientée vers la diversification, l'usine s'agrandit par étapes pour compter, en 1968, 40,000 pieds carrés d'atelier et un personnel permanent de 125 personnes réparties entre les divers services. Plusieurs collaborateurs sont des diplômés des Beaux-Arts ou de l'École des Arts appliqués; la majorité d'entre eux ont été formés dans les ateliers mêmes qui sont, en quelque sorte, autant d'écoles de métiers spécialisés dans tous les secteurs de l'ébénisterie. En 1968, Jean-Marc Blier est nommé homme du mois de la revue Commerce. En 1969, il vend Blier inc. et passera le reste de sa vie à faire ce qui lui plaît, c'est-à-dire peindre, sans les pressions des résultats ou des échéances compétitives.

---

10 Le design au Québec : [industriel, graphique, de mode] / Marc H. Choko, Paul Bourassa et Gérald Baril. — Montréal : Éditions de l'Homme, 2003. — 381 p. : ill. en coul.

Normalement, ni vous, ni moi n'aurions entendu parler de Blier inc. Mais Jean-Marc Blier a vécu une partie de son enfance à Saint-Henri où il a rencontré Armand Desrosiers, mon père, et ils sont devenus amis. En 1986, alors que je préparais un plan d'affaires pour lancer une entreprise de fabrication de fontaines, Armand a réuni un groupe d'hommes d'affaires et m'a demandé de leur présenter mon projet. Jean-Marc Blier était de ceux-là. Si ce comité approuvait mon plan d'affaires, j'obtenais le financement. Il l'a approuvé et on m'a prêté, sans garantie, les centaines de milliers de dollars dont j'avais besoin. Comme Jean-Marc Blier, j'ai dirigé mon entreprise pendant 13 ans et l'ai vendue afin de me consacrer à d'autres passions.

L'histoire des designers-producteurs du Québec est ainsi faite de petites histoires, sans histoire, d'entreprises qui créent un, dix, cinquante, cent emplois, et qui vivent une année, cinq, dix, trente ans et parfois plus avant d'être vendues, léguées, fusionnées ou simplement fermées. Certaines ont eu des vies très publiques, fortement médiatisées, d'autres sont restées presque secrètes. Mais en quoi ces entreprises sont-elles particulières? Le designer qui est un producteur, ou le producteur qui est un designer, est-il différent d'un autre entrepreneur? Conçoit-il pour produire ou produit-il pour concevoir?

### Une définition

Depuis sa fondation en 1964, l'Association des designers industriels du Québec cherche à établir et faire reconnaître le design industriel comme une profession. Les règlements et les critères pour la reconnaissance professionnelle de ses membres sont inspirés, sinon copiés, de ceux des architectes et des ingénieurs. Aux prises avec les aspirations de ses membres désireux d'obtenir une reconnaissance professionnelle et sociale, la nécessité de reconnaître la contribution et la formation de techniciens en design industriel, le refus répété du législateur de protéger leur titre et un domaine de pratique presque impossible à délimiter<sup>11</sup>, l'ADIQ modifiait récemment son orientation quant à l'inclusion de membres<sup>12</sup> au sein de l'association.

Dans l'étude publiée en 2007 et intitulée " *Faire du design industriel au Québec, Étude sur les pratiques professionnelles des designers industriels québécois* " <sup>13</sup>, Michel Trépanier et Pierre-Marc Gosselin identifient trois types de pratiques des designers industriels : le designer industriel en entreprise, le designer industriel consultant et le designer industriel autonome ou manufacturier. C'est en partie à cette dernière catégorie de designers que notre étude s'adresse. Sans vouloir débattre ici de cette typologie, il est important pour cadrer le sens de notre étude de définir ce que nous entendons par designer-producteur.

La définition du design industriel que donne l'International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) peut se lire comme suit :

*« Le design industriel est une activité créatrice dont le but est d'établir les qualités multiples des objets, des procédés, des services et leurs systèmes au cours de leur cycle de vie. Ainsi, le design est le facteur central de l'humanisation des technologies et le facteur crucial des échanges culturels et économiques. »*<sup>14</sup>

On comprend donc que cette définition très large est englobante de plusieurs activités qui ne sont pas traditionnellement associées au design industriel. Cette définition inclut les biens et les services et considère les attributs formels des objets comme faisant partie des « qualités multiples ». C'est une démarcation assez majeure lorsqu'on compare cette définition avec celle qui avait cours il y a moins de huit ans :

*« Le design est une activité créatrice dont le but est de déterminer les qualités formelles des objets produits industriellement. Par qualité formelle, on ne doit pas seulement entendre les qualités extérieures, mais surtout les relations structurelles et fonctionnelles qui font de l'objet une unité cohérente. »*<sup>15</sup>

---

11 Les travaux électriques, mécaniques, hydrauliques, aéronautiques, électroniques, thermiques, nucléaires, métallurgiques, géologiques ou miniers ainsi que ceux destinés à l'utilisation des procédés de chimie ou de physique appliquée font déjà partie du champ de pratique exclusive des ingénieurs.

12 À l'hiver 2008-2009, l'assemblée générale de l'ADIQ acceptait une nouvelle formule de membership qui est à mi-chemin entre le modèle professionnel et l'association commerciale.

13 *Faire du design au Québec, Étude sur les pratiques professionnelles des designers industriels québécois* » Trépanier, M. et Gosselin, P.-M., 2007.. INRS, Québec, 37 p.

14 Traduction libre de la définition de l'ICSID qui date de 2002.

15 Thomas Maldonado, ICSID, International Council of Industrial Design de Bruges, 1964

Dans ce nouveau contexte, quel est le sens conféré à « industriel »? Fait-on référence à un mode de production automatisé ou de grande série, ou au contraire, à la simple transformation de matières premières? À quel point la matière est-elle centrale à cette définition alors que nous constatons que les objets qui nous entourent sont de moins en moins définis par leur matérialité et de plus en plus par les sens et les valeurs que nous leur prêtons?

La définition d'industrie est également associée à la production de biens, par opposition à la fourniture de services. Cette séparation, déjà ancienne, entre biens et services, est de plus en plus difficile à soutenir. Dans nos économies contemporaines, il n'existe à peu près plus de biens dissociés de services, ni de services dissociés de biens : que nous parlions des oeuvres cinématiques de Luc Courchesne qui ne prennent vie que par le Panascope (un écran hémisphérique permettant une expérience immersive), d'un simple luminaire de Bazz accompagné d'une garantie ou d'un logiciel de jeu sur une console, tous ces produits expriment cette double nature.

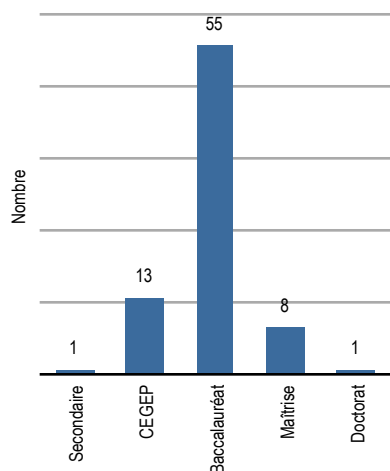
Nous avons opté pour une vision très large de l'industrie, la plus englobante possible. Nous ne souhaitons pas laisser une définition étroite orienter cette étude. Il nous semble préférable de laisser les faits et les témoignages révéler ce qu'est l'industrie des designers-producteurs. Nous avons rencontré des designers-producteurs dont les ateliers occupent quelques mètres carrés et visité des installations industrielles importantes. Nous avons également observé des entreprises dont la totalité de la production est sous-traitée et d'autres dont toutes les étapes de la production étaient intégrées, y compris la fabrication des moules et des outils de production.

Le contenu de design de mode, de design graphique ou même de programmation de nombreux produits, par exemple, ne nous permet plus de catégoriser facilement entre les diverses « branches » du design et les champs d'application de ces pratiques. Dans la seule industrie du luminaire, j'ai rencontré des artistes, des artisans, des techniciens, des architectes, des designers graphiques, des designers de l'environnement et des designers industriels qui ont démarré et exploité des entreprises manufacturières. Non seulement étaient-ils, à mon sens, tous des designers, mais c'est aussi le terme qu'ils utilisaient pour se définir et celui par lequel le public les identifiait.

Pour avoir enseigné à tous les niveaux, du secondaire à l'université, et avoir côtoyé des collègues de nombreuses cohortes pendant plus de trente ans, il m'apparaît que si, pour beaucoup, les études ont joué un rôle important dans leur choix de carrière, elles n'étaient certes pas l'unique facteur. Nous rencontrons des créateurs ayant des formations diverses et diversifiées, possédant des expériences différentes et démontrant des aptitudes variées en affaires. Dans cette étude, nous ne considérons donc pas la diplomation comme unique facteur de l'identité professionnelle. Nous avons davantage tenu compte des déclarations des participants.

Dans la mesure où nous nous intéressons à la pratique de designers qui ont fondé des entreprises productrices, ce sont d'abord des entreprises manufacturières que nous voulions examiner dans cette étude. Ainsi, bien que les bureaux d'études soient manifestement des entreprises, et leurs propriétaires et fondateurs des entrepreneurs, elles sont exclues de notre champ de recherche, à moins qu'elles ne comportent une division ou une filiale dont la mission est de produire, fabriquer ou distribuer des biens, comme ce fut le cas avec GSM production inc., par exemple.

#### Formation académique des designers-producteurs



Nous avons également exclu de nos entretiens les entreprises dont la principale activité est le commerce de détail. De nombreux designers ont fondé des commerces et certains avec un succès facilement reconnaissable : les magasins Zone, fondés en 1980 par Madeleine de Villers, Domicil de Normandie Couture et MDI de Martine Amiot. Les détaillants que je cite ici ont tous commercialisé des produits conçus par leurs propriétaires mais ne font pas partie de cette étude.

Il n'y a pas, à priori, de bonnes raisons d'exclure ces entreprises de notre échantillonnage. Beaucoup d'entreprises ont des caractéristiques hybrides, combinant la fabrication, la fourniture de services et la vente au détail. Nous avons également exclu les distributeurs ou grossistes, tel Danesco, malgré leur rôle important d'éditeurs de produits pour des designers d'ici et d'ailleurs. Le commerce de détail et de gros constitue un maillon important de la relation entre producteurs et utilisateurs et, comme nous le verrons plus loin, un des défis les plus importants de la réussite commerciale. C'est le souci de présenter un portrait cohérent de notre sujet d'étude qui motive ce choix. Quelques-unes de ces entreprises ont eu un tel succès commercial que leur inclusion aurait facilement déséquilibré les données quantitatives de cette étude.

Nous définissons les designers-producteurs comme « des créateurs qui ont entrepris de produire ou faire produire des biens et services et de les mettre en marché ». C'est une définition qui englobe celle de nombreux artisans ou d'industriels plus traditionnels, et dans laquelle les personnes que nous avons rencontrées se sont reconnues.

#### La formation des designers-producteurs

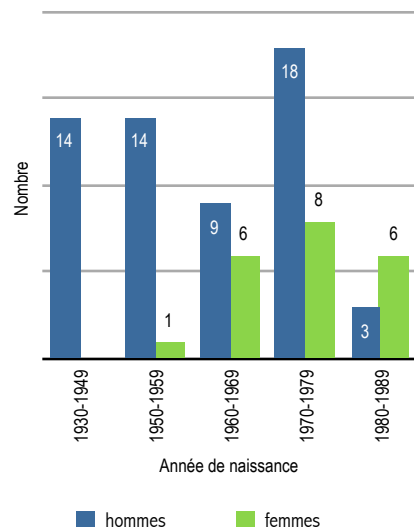
La majorité des designers-producteurs possèdent une formation universitaire<sup>16</sup> en design. Pour la plupart, ils ont étudié à l'Université de Montréal ou à l'Université du Québec. Sept d'entre eux n'ont pas étudié le design industriel et des designers ayant des formations universitaires en anthropologie, en architecture, en gestion des affaires ou en philosophie font partie de notre échantillon. Un petit nombre ont poursuivi des études universitaires de deuxième cycle, mais c'est l'exception. Un nombre plus significatif ont fait des études techniques au CEGEP. Il ne se dégage pas de corrélation entre le niveau d'études de l'entrepreneur et la durée de vie des entreprises.

Parmi les entrepreneurs qui ont démarré leur entreprise à partir de la fin des années 1990, une proportion élevée a suivi la formation du programme SAJE. Le programme « Jeunes Promoteurs » du SAJE vise à stimuler le développement de l'esprit d'entreprise auprès des jeunes âgés de 18 à 35 ans. Outre ce programme, la plupart des entrepreneurs n'étaient pas particulièrement friands de formations additionnelles, même brèves.

La formation de designer, probablement plus que toute autre formation universitaire, est une formation par projet. Autant dans les universités québécoises qu'étrangères, les projets de design constituent près de la moitié du curriculum. Le projet de design permet d'imaginer ou de simuler un ensemble d'étapes et d'opérations (l'étude documentaire, l'observation, la conception, la fabrication et ultimement la distribution et l'usage de biens) dans le but d'optimiser l'ensemble. Cette méthode est aussi applicable au projet d'entreprise. Les designers deviennent donc, par formation, des individus ayant une forte propension à formuler, entreprendre et réaliser des projets. De là à fonder des entreprises, il y a un seuil qu'une bonne proportion n'hésite pas à franchir. On enseigne aussi aux jeunes designers qu'ils sont, et doivent être, créatifs. Le leitmotiv qui caractérise la formation des jeunes designers à peu près partout au monde est le projet de création.

16 Les données de Services Canada font état de 30% de diplômés universitaires chez les designers industriels alors que notre étude en dénombre 82% parmi les designers-producteurs.

**Sexe des designers-producteurs selon l'année de naissance**



Pour toutes sortes de raisons, la formation universitaire est déterminante dans la création de l'identité professionnelle. L'université constitue le premier cadre social relié à la profession. La durée de la formation, son caractère immersif et intensif et la relative ingénuité des étudiants en font une expérience marquante. Le modèle identitaire qu'ils adoptent sera celui auquel ils se compareront et se mesureront par la suite.

### Le milieu familial entrepreneurial

Plus des trois quarts<sup>17</sup> des personnes interviewées ont déclaré provenir d'un milieu familial entrepreneurial. Pour eux, un milieu de vie où l'entreprise est présente et où l'autodétermination est une valeur importante a constitué un modèle quasi inconscient. La perception de ce qui constitue un milieu entrepreneurial est très large et comprend certaines professions (vétérinaire, médecin...) et des travailleurs autonomes. Pour quelques-uns, un parent, souvent le père, a été un modèle et une aide inestimable. Cette proportion est tout de même impressionnante si on considère qu'environ 16 %<sup>18</sup> de la population du Québec possède une expérience entrepreneuriale. La fréquence d'un parent entrepreneur semble donc être plus du double<sup>19</sup> de ce qu'on peut s'attendre à rencontrer dans la population en général.

*« L'entreprise de mon père était le centre du village et elle a été le terrain de jeux de mon enfance. Je connaissais tous les ouvriers et passais des journées entières à concevoir des jouets, des petites inventions. J'ai assisté à l'industrialisation du Québec en temps réel. »*

*« À la fin de mes études universitaires, mon père m'a convoqué à son entreprise pour me présenter ses livres et m'expliquer comment il gérait ses affaires. C'était sa façon de me proposer de me joindre à lui et à son entreprise, mais, comme lui, c'est ma propre entreprise que je voulais bâtir. »*

### Les femmes designers-producteurs

Comme on pouvait s'y attendre, la proportion de femmes designers-producteurs a explosé à partir des années 80. Cette proportion, avec un certain retard, a suivi la proportion de femmes formées à l'université en design industriel et en design de l'environnement. Les femmes constituent le quart des designers-producteurs, mais environ la moitié de ceux nés après 1975. Lorsque certaines d'entre elles abordent la question des enfants, et beaucoup le font, c'est souvent pour dire que l'arrivée d'un enfant constitue une motivation supplémentaire à entreprendre et à déterminer ou créer un cadre de travail compatible avec la vie familiale.

*« Lorsque j'ai arrêté de travailler pour ma grossesse, c'était clair que je ne voulais pas revenir à du neuf à cinq »*

Il ne faut pas croire que concilier entreprise et vie familiale est pour autant facile. Ainsi, cette autre mère :

*« La naissance de Simon m'a certes motivée et m'a aussi donné l'objet de mon travail entrepreneurial, mais l'arrivée de Léa fait que c'est difficile de se concentrer sur le travail... »*

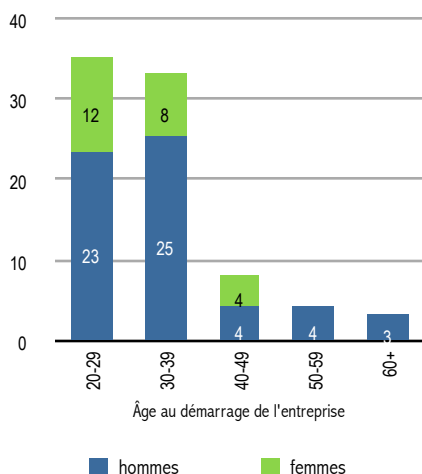
<sup>17</sup> 55 personnes sur 70 ont déclaré avoir un parent entrepreneur.

<sup>18</sup> Indice entrepreneurial québécois de la Fondation de l'entrepreneurship avec la collaboration de Léger Marketing

<sup>19</sup> Probabilité d'avoir un parent entrepreneur =  $1 - (1 - 0.16)^2 = 30\%$



Âge des designers au moment du démarrage de l'entreprise



Ce qui semble certain, c'est que la proportion de femmes designers-producteurs est appelée à croître. Malgré ce changement social profond, aucun père n'a parlé de l'arrivée des enfants en racontant l'histoire de son entreprise sauf, peut-être, au moment de la passation de l'entreprise. Il semble qu'il y ait des changements qui s'opèrent plus rapidement que d'autres. Nous n'avons pas remarqué de différences significatives entre les entreprises fondées par des femmes ou des hommes, si ce n'est la relative jeunesse des entreprises de femmes<sup>20</sup>. Nous y reviendrons.

### L'âge du démarrage

Il y a un temps pour chaque chose, et le temps pour entreprendre, c'est la jeune trentaine. Quatre designers-producteurs sur cinq fondent leurs entreprises avant d'atteindre 35 ans. Bien que nous ayons rencontré trois designers qui ont démarré une entreprise après le début de la soixantaine, deux d'entre eux étaient des récidivistes. Ils en étaient à leur deuxième et troisième expérience et manifestement, pour eux, entreprendre constituait un *modus operandi* bien ancré.

Nous avons noté que les femmes démarrent leurs entreprises, en moyenne, à un plus jeune âge que les hommes<sup>21</sup>. Nous expliquons cette différence par le fait qu'il y avait très peu de femmes designers avant le début des années quatre-vingt-dix. Conséquemment, il n'y a pas encore de femmes designers dans la cinquantaine ou la soixantaine qui ont démarré d'entreprises. Il est probable qu'elles en démarrent dans les années à venir et que l'âge moyen rattrape celui des hommes.

En affaires, comme dans bien d'autres domaines, la valeur n'attend pas le nombre des années. Dans notre échantillonnage, il n'y a pas de corrélation significative entre l'âge d'entreprendre et le succès des entreprises. Par ailleurs, la plupart des capacités physiques, reproductives et intellectuelles de l'humain sont à leur apogée assez tôt dans la vie adulte. Bien entendu, les capacités reproductives n'ont ici guère d'importance. Il en va autrement des capacités physiques et intellectuelles<sup>22</sup> requises pour bâtir une entreprise.

La fin de la vingtaine est le moment où les entrepreneurs vivent un ensemble de motivations fortes et des situations propices au démarrage de l'entreprise. Les études sont terminées, beaucoup ont acquis une expérience de travail qui les aidera dans leur projet, ils sont ambitieux, n'ont pas encore adopté un train de vie trop élevé dont ils peuvent être dépendants, jouissent d'une bonne santé et font preuve d'une énergie débordante. Ils ont suffisamment de relations pour coopter partenaires et capitaux, et pas assez d'argent pour en risquer trop.

Laissons à d'autres<sup>23</sup> le débat sur les avantages relatifs de la jeunesse et de la maturité, mais observons que les entreprises sont généralement fondées dans les 5 à 10 ans suivant la fin des études.

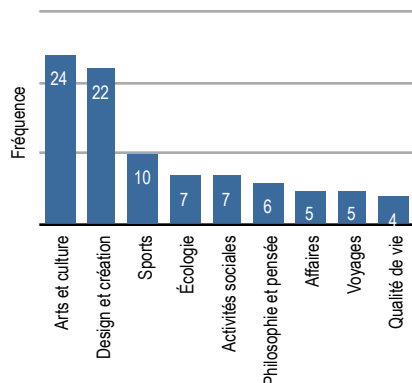
20 Voir: L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier québécois: caractéristiques et accès au financement. Louise ST-CYR, Josée AUDET, Camille CARRIER, Marie-Hélène LÉGARE

21 La moyenne d'âge pour entreprendre est de 33 ans avec un écart type de 9,4. Elle est de 30 ans pour les femmes et 34 ans pour les hommes.

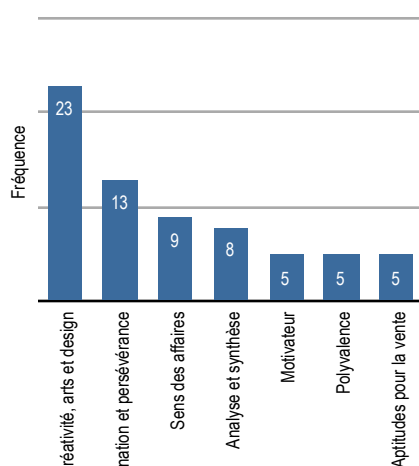
22 Vegard Skirbekk, Age and Individual Productivity: A Literature Survey, Max Planck Institute for Demographic Research Konrad-Zuse-Strasse 1 · D-18057 Rostock · GERMANY, 2003, 37 pages

23 Les récipiendaires des prix Nobel, pour lesquels il faut certainement fournir un peu d'effort et un minimum d'études ont, en moyenne, fait leurs découvertes avant la quarantaine. Voir Benjamin F. Jones, "AGE AND GREAT INVENTION", National Bureau of Economic Research, Cambridge, May 2005

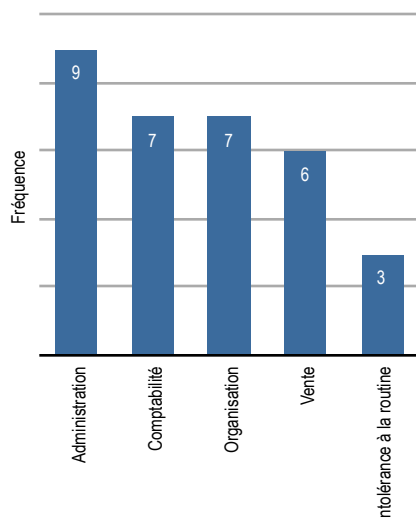
### Intérêts les plus fréquemment cités



### Aptitudes les plus fréquemment citées



### Difficultés les plus fréquemment citées



### Les champs d'intérêts, aptitudes et traits de caractère

Lorsqu'on questionne les designers-producteurs sur leurs champs d'intérêt, ce qui ressort clairement c'est l'attachement qu'ils manifestent pour les arts (musique, littérature, peinture, théâtre), la création et le design. Les autres domaines d'intérêt sont le sport, l'écologie, la philosophie et, assez loin derrière, les affaires.

Interrogés sur leurs aptitudes, les participants réitèrent leurs forces créatives : ils se décrivent comme des créateurs, font référence à des capacités d'analyse et de synthèse fortes et utilisent presque tous les termes « visionnaire, inventif, créatif, concepteur ». Pour parler d'eux-mêmes, la détermination, la persévérance, l'entêtement et la ténacité sont des épithètes qu'ils emploient fréquemment. Encore ici, les qualificatifs reliés à l'administration des affaires, ou des ventes sont plus rares.

Bien que nous ayons interviewé ces personnes dans le cadre de leurs entreprises, il ressort clairement de nos entretiens qu'elles se perçoivent et se dépeignent d'abord et surtout comme des designers. Le portrait qu'ils nous livrent est aussi conforme à celui qui leur a été enseigné, c'est-à-dire celui de porteurs du projet de création.

### Faiblesses ou difficultés

En contrepartie des réponses que nous avons obtenues plus haut, ces mêmes personnes avouent rencontrer des difficultés dans un bon nombre de domaines des affaires : la comptabilité, l'organisation, les ventes, la gestion et l'administration dépassent toutes en fréquence les qualificatifs qui traitent de la personnalité de l'entrepreneur (perfectionnisme, relations interpersonnelles, idéalisme). Les designers-producteurs reconnaissent, du moins implicitement, que leur connaissance parfois limitée des affaires constitue une difficulté.

### La motivation de l'entrepreneur

La motivation d'un entrepreneur est probablement la plus grande force de l'entreprise et la fondation même du projet. Les risques d'insuccès sont élevés. Au départ, un projet entrepreneurial est statistiquement voué à l'échec. Si un individu accepte un tel pari, c'est qu'à ses yeux, le gain potentiel est énorme.

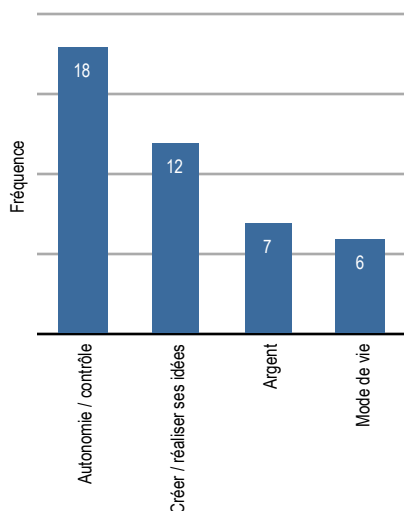
*« Pour être honnête, je tripe quand même pas mal... la liberté de choisir avec qui on travaille, la liberté de donner une vision à laquelle on croit, c'est quand même fabuleux (et en fait, c'est très important pour moi). Bien sûr, on ne sait pas ce qui nous attend et peut-être que ça ne fonctionnera pas, je ne peux pas écarter cette avenue non plus. Mais si on n'y croit pas, ça ne peut pas fonctionner. »*

*« J'avais dessiné ces lampes pour un restaurant et le contractant m'a dit que ce n'était pas faisable. Je lui ai répondu que si je les ai dessinées, c'est que c'est faisable. J'ai alors commencé à fabriquer des luminaires. »*

Il existe deux grandes motivations pour l'entrepreneuriat chez les designers-producteurs : ils recherchent d'abord l'autonomie et le contrôle de leur travail et ils veulent réaliser leurs idées et créer leurs produits par le biais de leur entreprise.

L'argent est une motivation de moindre importance et quelques-uns ont même spontanément indiqué que l'argent n'a pas constitué une motivation pour entreprendre leur projet.

### Motivations des entrepreneurs



Beaucoup de ces entrepreneurs sont des passionnés des arts décoratifs. D'autres sont des athlètes et consacrent leur vie à leur sport ou à une activité particulière et bâtissent leur entreprise autour de cette activité.

*« J'adore ce sport. Je veux en faire et en vivre. Et quand je léguerais mon entreprise à mes enfants, ce sera pour pratiquer ce sport tout le temps »*

Par ailleurs, un nombre significatif de répondants mentionne que l'entrepreneuriat constitue un mode de vie. La création d'emplois, le développement durable, les aspects écologiques et les opportunités d'affaires sont plus rarement évoqués comme source de motivation.

### Le projet créatif et les affaires

Lors des entretiens, quelques entrepreneurs ont expliqué que leur décision de produire est la conséquence du refus d'industriels de fabriquer leurs produits. Dans ces cas, il s'agit souvent de designers qui avaient identifié des opportunités de marché. Sans être exceptionnels, ces cas étaient assez rares et souvent à l'origine d'entreprises à succès. Cette capacité à identifier des opportunités d'affaires est centrale au succès entrepreneurial.

*« J'ai tenté de vendre mon invention. Il semble que je n'étais jamais au bon endroit au bon moment, pourtant j'ai fondé une entreprise extrêmement prospère avec ça. »*

*« On est allé voir le plus important producteur pour ce type de produit, il nous a dit qu'il pourrait en vendre pour quelques millions de dollars par année, tout au plus. Ça ne l'intéressait pas, nous si! »*

Les designers-producteurs sont des créateurs qui ont entrepris de produire ou faire produire des biens et les mettre en marché. Ils ne constituent pas un groupe homogène. Il est toutefois possible de les caractériser. Ils se perçoivent d'abord comme des designers, s'identifient à leur profession et en adoptent les codes et les représentations. Leur projet créatif est distinct de celui de leurs autres collègues designers en ce sens qu'il prend la forme particulière de l'entreprise.



### Le succès

Tôt dans notre démarche, nous avons voulu identifier les éléments ou les marqueurs de succès. Rapidement, il nous est apparu que la notion de succès est relative. Elle est d'abord relative à chaque entrepreneur et à ses motivations de transformer son projet en entreprise. Si pour quelques-uns l'argent constituait une motivation de premier ordre et une mesure du succès d'affaires, ce n'était généralement pas le cas. Pour beaucoup le rayonnement, la notoriété, la satisfaction de voir leurs produits vendus et donc achetés, le style de vie et l'indépendance constituaient les principales motivations.

*« Un premier objectif, c'était de rendre un produit sur les tablettes. Ensuite, ça a été de pouvoir continuer et en vivre. »*

*« J'ai toujours voulu exporter le Québec, montrer au reste du monde ce dont on est capables. »*

*« Nos objets étaient dans les mêmes galeries et magasins que ceux de Stark. Nous étions très fiers. »*

Certains, dont les entreprises n'ont pas connu de succès, ont déclaré qu'ils ne regrettaient pas leur aventure et qu'au contraire, ils s'en seraient amèrement voulu de ne pas avoir tenté de concrétiser leur projet. Fonder une entreprise est donc intimement lié à la réalisation personnelle, à l'expression et à l'autodétermination des designers-producteurs. Plusieurs ont affirmé ne pouvoir s'imaginer dans un autre cadre de travail.

*« Malgré que j'ai perdu assez d'argent avec cette entreprise, j'aurais toujours regretté de ne pas l'avoir tenté. J'avais déjà à peu près tout fait et je voulais aller jusqu'au bout. »*

*« J'ai toujours été un peu rebelle, et puis mon grand-père était entrepreneur, mon père est entrepreneur, mon frère est entrepreneur. Maintenant, je travaille pour moi et je peux accorder ça à mon mode de vie. »*

Bien que toutes les entreprises soient vouées à une fin, la grande majorité des entrepreneurs investissent efforts, temps et argent afin que leur projet entrepreneurial dure. Il est tout de même intéressant de constater combien la durée finie des entreprises est une notion qui échappe, du moins au début, à son fondateur. Il y a bien, ça et là, quelques entrepreneurs qui ont prédéterminé la durée de leur projet, mais dans l'ensemble c'est un projet de durée indéterminée.

*« Tu me demandes comment ça va finir. Je me rends compte que je n'y ai jamais pensé. »*

La genèse des entreprises que nous avons étudiées explique, en partie, ce constat. Beaucoup de ces entreprises naissent de la création d'un produit qui répond à une demande contemporaine, à un phénomène de mode bref, à une situation actuelle. Ces situations temporaires s'expriment non seulement dans le marché, par l'apparition de nouvelles activités, de nouvelles tendances, mais également dans la vie des entrepreneurs, par des phases de vie particulières : fin des études, émigration, vie familiale, héritage, etc. Toutes les énergies de l'entrepreneur sont consacrées à répondre à ce contexte temporel. Les conditions qui sont réunies pour créer cette opportunité pour une nouvelle entreprise changeront et par la suite disparaîtront, cela est prévisible. C'est le moment où surviendront de nouveaux changements de conditions qui est imprévisible. Le défi lié à la création d'entreprises durables, au-delà de la survie des premières années, est de s'adapter à des vagues successives et inévitables de conditions changeantes.

Pour une bonne part, c'est la motivation de l'entrepreneur qui définit l'échelle du succès. Cette échelle est elle-même variable dans le temps. Les motivations de l'entrepreneur changent. L'atteinte d'un objectif permet parfois d'en fixer un nouveau, alors que pour d'autres, la réalisation des objectifs et de la vision de départ marque l'aboutissement du projet et un désintéressement s'installe alors.

Dans le domaine des affaires, il est généralement admis que les profits constituent la mesure ultime du succès. Comme les entreprises ne vivent pas très longtemps sans être profitables, nous avons plutôt considéré que le profit était une condition *sine qua non* de la survie des entreprises, c'est-à-dire un moyen plus qu'une fin. En matière d'impact économique, de création d'emploi et d'utilité sociale, il est certain que la durée de vie de l'entreprise est un indicateur de son succès et c'est celui que nous avons retenu.

### **Les domaines d'activité des entreprises**

Les domaines d'application du design industriel sont nombreux et variés. Chaque année, lors des présentations des projets de finissants universitaires en design industriel et design de l'environnement à Montréal, on peut observer le nombre significatif de projets touchant les domaines du transport, de la santé, des sports et loisirs ou de l'électronique. Les domaines du mobilier et des biens de consommation domestiques sont bien entendu représentés, mais ne constituent manifestement pas la majorité des objets ou projets de ces futurs designers.

Les designers peuvent contribuer, par leur apport créatif et leurs connaissances techniques diversifiées, à un grand nombre de secteurs industriels. Nous devons toutefois reconnaître que plus un produit est transformé, plus les designers interviennent dans sa mise en oeuvre. Ils n'interviennent à peu près pas dans le secteur primaire et très peu dans le secteur alimentaire. Quelques designers italiens<sup>24</sup> et au moins un français sont connus pour avoir dessiné des pâtes alimentaires, mais ce n'est pas le cas chez nous. Hormis Roch Landry qui, avec Fruit Business, s'est lancé dans la fabrication de compotes, les designers québécois sont beaucoup plus traditionalistes dans leur production. Bien qu'il soit difficile de classer les industries selon que les designers y ont une contribution significative ou non, à partir du SCIAN<sup>25</sup>, nous avons séparé les industries en deux groupes : celles qui sont « accessibles » aux designers-producteurs et celles qui ne le sont pas.

Dans le tableau qui suit, les groupes d'industriels que nous considérons comme « accessibles » sont indiqués en caractère gras. Dans les colonnes sont indiqués les pourcentages des expéditions manufacturières québécoises pour ce groupe d'industries.

---

24 Pâtes alimentaires Marille de Giorgetto Giugiaro et Mandala de Philippe Starck

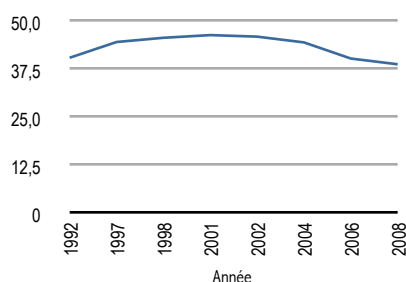
25 Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord

Expéditions manufacturières québécoises, par groupe d'industries, 1992-2008, en % <sup>26</sup>

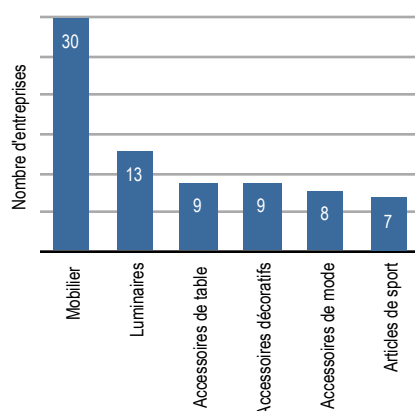
	1992	1997	1998	2001	2002	2004	2006	2008
Fabrication d'aliments	14	11,7	11,2	10,8	11,1	11,2	10,9	11,8
Fabrication de boissons et tabac	3,9	3,1	3,1	2,8	3	2,6	2,1	2,3
Première transformation des métaux	8,8	10	10,2	10,4	10,3	11,2	14,8	15,2
Fabrication du papier	9,6	10	9,9	9,1	8,6	7,9	7,4	6,7
Impression et act. connexes de soutien	3	2,4	2,6	2,4	2,4	2,4	1,9	1,8
Fabrication de produits du pétrole et du charbon	4,9	4,1	3,3	5,1	5,4	7,4	9,7	11,7
Usines de textiles	2,6	2,4	2,5	2	2	1,6	1	0,7
Usines de produits textiles	1,2	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6	0,5	0,4
Fabrication de produits chimiques	7,6	7	6,2	6,2	6,3	6,8	7,6	6,5
Fabrication de machines	3,7	3,9	4,2	3,9	3,9	3,8	3,7	4,1
<b>Fabrication de vêtements</b>	5,5	4,3	4,1	3,6	3,5	2,8	1,9	1,3
<b>Fabrication de produits en cuir et analogues</b>	0,6	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,1	0,1
<b>Fabrication de produits en bois</b>	4,7	6,2	6,4	6,1	6,7	7,1	5,4	4,3
<b>Fab. de produits en caoutchouc et plastique</b>	3,3	3,8	3,9	4	4,4	4,6	4,6	4,1
<b>Fabrication de produits minéraux non métalliques</b>	2	1,8	1,7	1,8	2	2,2	2,1	2,1
<b>Fabrication de produits métalliques</b>	4,5	4,3	4,4	4,9	5	5,2	5	5,6
<b>Fab. de prod. informatiques et électroniques</b>	6,7	7	8,1	6,5	5,1	4,8	3,4	2,8
<b>Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques</b>	2,6	2,1	2,1	2,4	2,4	2,4	2,6	2,5
<b>Fabrication de matériel de transport</b>	6,9	10,7	10,7	12,3	11,9	10,5	11,1	11,8
<b>Fabrication de meubles et de produits connexes</b>	2,2	2,1	2,2	2,9	3	3	2,5	2,6
<b>Activités diverses de fabrication</b>	1,6	1,9	1,8	1,6	1,8	1,7	1,7	1,7
<b>Industries accessibles aux designers</b>	40,6	44,7	45,8	46,5	46,1	44,6	40,4	38,9
<b>Industries inaccessibles aux designers</b>	59,4	55,3	54,2	53,5	53,9	55,4	59,6	61,1

26 Sources : Statistique Canada, Cansim.

### Pourcentage des expéditions manufacturières « accessibles » aux designers



### Secteurs d'activité des entreprises



Lorsqu'on examine l'évolution des industries accessibles aux designers, on observe que c'est en 2001 que ces secteurs accessibles ont atteint un sommet dans la production de biens au Québec. Depuis, la part de la fabrication manufacturière qui est accessible aux designers ne cesse de décroître. C'est également vers l'an 2000 que la part de la fabrication commence à chuter dans le produit intérieur brut du Québec<sup>27</sup>.

Les designers qui travaillent en entreprise sont présents dans les industries de fabrication de matériel de transport (Bombardier, BRP) et de la fabrication des produits de caoutchouc et de plastique (MegaBrands, Plasticase), qui à elles seules représentent 16 % de l'activité manufacturière québécoise, et environ 40 % de l'activité manufacturière accessible. À l'opposé, lorsqu'on examine les domaines qu'occupent les designers-producteurs, environ les deux tiers fondent des entreprises qui touchent aux objets domestiques : mobilier, accessoires décoratifs, luminaires et articles de cuisine. Ainsi, les designers-producteurs tendent à occuper des domaines d'activité qui ne représentent qu'environ 5 % de la production de biens manufacturés au Québec. Sur un peu moins d'une centaine d'entreprises créées par des designers, 30 relevaient de la fabrication de meubles, 13 du seul secteur du luminaire et 18 produisaient des accessoires décoratifs ou des arts de la table. C'est de cette façon qu'est constitué ce que nous nommons le secteur de prédilection des designers-producteurs.

### Expéditions manufacturières, pour les domaines de prédilection des designers producteurs par groupe d'industries, Québec, 1992-2008, en %<sup>28</sup>

	1992	1997	1998	2001	2002	2004	2006	2008
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	2,6	2,1	2,1	2,4	2,4	2,4	2,6	2,5
Fabrication de meubles et de produits connexes	2,2	2,1	2,2	2,9	3	3	2,5	2,6
Industries de prédilection des designers-producteurs	4,8	4,2	4,3	5,3	5,4	5,4	5,1	5,1

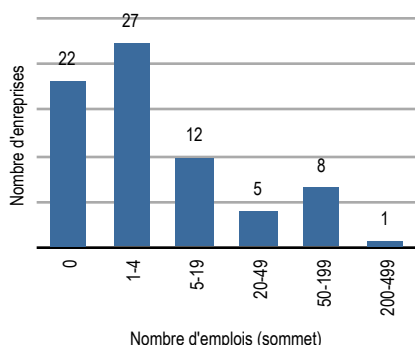
Il faut faire preuve de prudence en interprétant ces chiffres puisque rien n'indique que les opportunités d'affaires sont réparties proportionnellement aux expéditions manufacturières. Il n'en demeure pas moins que le choix du domaine d'activité des designers-producteurs n'est pas tant guidé par les opportunités de marché que par l'appréciation du domaine et les perspectives d'expression personnelle que ce secteur permet. On pourrait prétendre que ce secteur exige moins d'investissements, que les défis techniques ou commerciaux sont moindres; or il n'en est rien. Les dernières années ont été extrêmement exigeantes pour le secteur du mobilier, la concurrence internationale y est féroce et la conjoncture est particulièrement difficile.

<sup>27</sup> Institut de la Statistique du Québec, Écostat, mars 2005

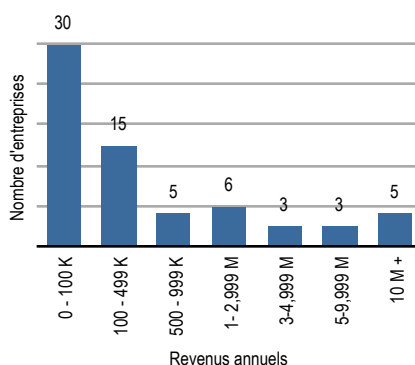
<sup>28</sup> Sources : Statistique Canada, Cansim.



### Nombre d'emplois par entreprise



### Revenus annuels en \$



Les designers fondent donc des entreprises dans des domaines qui les passionnent. Pour un petit nombre, il s'agit du domaine des loisirs ou du sport, mais la très grande majorité opte pour le domaine expressif des objets décoratifs et de l'environnement domestique. Cette passion pour le beau, pour l'expression personnelle et l'esthétique est d'ailleurs la même motivation qui les a menés au design. Cette caractéristique des entreprises de designers est importante et révèle les motivations profondes de ce groupe d'entrepreneurs. Elle souligne également le lien historique entre la profession de designer et les arts décoratifs, ici comme ailleurs. Mais cette passion, empreinte d'émotivité, empêche-t-elle ces entrepreneurs de bâtir lucidement leurs entreprises ou constitue-t-elle, au contraire, le carburant nécessaire à mouvoir leur projet?

### La taille des entreprises

Il existe quelques mesures de la taille des entreprises et les plus communes sont le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Ces deux données varient considérablement pendant le cycle de vie des entreprises. Nous avons obtenu, de la part des entrepreneurs interviewés, le chiffre d'affaires et le nombre d'emplois maximaux pendant la vie de l'entreprise. Le portrait ainsi dépeint doit être utilisé avec circonspection puisque c'est le plus favorable possible. Ainsi, notre entreprise championne en termes de création d'emplois a généré jusqu'à 300 emplois. Ces emplois n'étaient pas tous au Québec et cette entreprise a connu une fin abrupte en 1982 avec la flambée des taux d'intérêt à laquelle elle n'a pas survécu.

Le nombre d'emplois directs est un indicateur économique et social important. Nous avons obtenu des données d'emploi pour 75 entreprises. Environ la moitié d'entre elles avait 2 employés ou moins. La moyenne d'emplois créés, à l'apex de l'emploi, est de 19<sup>29</sup> 30. Environ le tiers de ces entreprises n'avaient créé aucun emploi, et neuf d'entre elles avaient fourni du travail à plus de cinquante employés. Dans ce dernier cas, ce sont toujours des entreprises établies ayant connu un bon succès commercial.

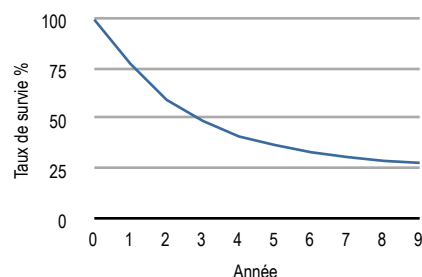
On peut certes se questionner au sujet des entreprises qui ne créent pas d'emploi et se demander si légitimement ce sont des entreprises. Une forte proportion de celles-ci sont des entreprises créées pour des projets spécifiques et qui ont été fermées, faute de revenus; quelques-unes demeurent parce qu'il n'y a pas de bonnes raisons de les fermer et certaines sont des projets à l'étape de démarrage.

Une autre mesure de la taille des entreprises est son chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires médian est de 100,000 \$ par année. Ceci représente des revenus médians d'environ 50,000 \$ par emploi. Ce faible niveau de revenus par emploi nous indique qu'il s'agit en général de petites entreprises qui ne sont pas particulièrement productives. Ce chiffre reflète également le fait qu'une proportion significative de ces entreprises n'est pas créatrice d'emplois. Le graphique ci-contre représente la distribution des entreprises selon les revenus. La moyenne des chiffres d'affaires maximaux annuels par entreprise est d'environ 2 000 000 \$ et ceci représente des revenus d'un peu plus de 100 000 \$ par emploi. Comme c'est le cas dans la plupart des sociétés industrialisées, une forte proportion de ces entreprises sont des micro-entreprises, mais le tiers des entreprises des designers-producteurs affichent des chiffres d'affaires qui excèdent 500 000 \$.

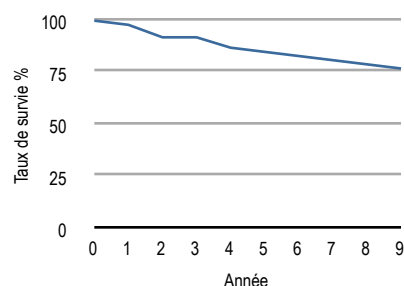
29 Moyenne = 18,79 Écarts types = 46

30 Si on considère les entreprises créatrices d'emplois, la moyenne passe à 27 emplois

#### Taux de survie annuel des entreprises de fabrication au Québec



#### Taux de survie des entreprises de designers-producteurs au Québec



#### La durée de vie des entreprises

L'une des principales questions auxquelles cette étude veut répondre est de savoir si les entreprises des designers sont performantes. Nous voulons savoir comment elles se comparent aux autres entreprises qui se créent au Québec. Au début de ce chapitre, nous avons examiné, puis défini, en fonction de la durée de vie, la notion de succès. Le MDEIE publie, en 2008, une étude intitulée « Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec ». Malheureusement, nous ne pouvons comparer directement nos résultats à ceux de cette étude. Nous n'avons pas accès aux données utilisées pour cette étude et il aurait été difficile de questionner les propriétaires, souvent des années plus tard, sur les données des formulaires T4 de leur entreprise. Il nous faudrait également comparer les données de mêmes cohortes, et nous assurer que nous avons relevé toutes les entreprises de cette cohorte.

Pour les auteurs de l'étude sur les taux de survie, une entreprise est une structure économique et sociale comptant au moins un employé et travaillant de manière organisée à la production de biens ou de services pour ses clients. Nous n'avons pas considéré le critère d'emploi comme nécessaire pour faire partie de notre échantillonnage. Nous l'avons toutefois adopté afin d'établir les taux de survie et de passage des entreprises de designers-producteurs.

Nous avons consacré des efforts importants à identifier le plus grand nombre possible d'entreprises de designers. Il est concevable que les entreprises qui ferment rapidement, par manque de financement, de marché ou de persévérance, aient pu être sous-représentées dans notre échantillon. Puisque ces faux départs sont rarement créateurs d'emplois, nous estimons que ceci a peu d'impact sur les taux de survie que nous avons calculés.

Lorsqu'on observe les taux de survie des entreprises manufacturières québécoises<sup>31</sup>, on constate qu'après trois ans, la moitié d'entre elles ont cessé leurs activités.

Si on examine le taux de survie des entreprises de designers, on observe que ces entreprises survivent, ou durent, longtemps. Pour bon nombre d'entreprises, le développement de nouveaux produits est une étape coûteuse, risquée et assez longue pendant laquelle il n'y a pas de revenus et où les dépenses peuvent être importantes. Dans le cas des entreprises de designers-producteurs, ces dépenses sont minimes et se résument, en général, à des frais de fabrication de prototypes. Leur capacité de durer, ne serait-ce que pour la période du développement des premiers produits, est donc fréquemment meilleure que celle de fabricants comparables. Lorsque les entreprises des designers-producteurs commencent à générer des emplois, une bonne partie du risque relié au développement de ses produits est déjà derrière elle.

31 Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, Édition 2008. MDEIE, page 43

Les designers sont particulièrement bien outillés pour fabriquer les prototypes, générer les marques de commerce et produire l'image de l'entreprise. Sans que cela explique totalement les taux de passage<sup>32</sup> assez exceptionnels, c'est un facteur important. La qualité et l'aspect novateur de leurs créations contribuent également à ce succès relatif. Alors qu'environ 20%<sup>33</sup> des fabricants québécois font affaires avec des designers industriels, la totalité des entreprises que nous avons étudiées ont eu recours au design.

Malgré la petite taille de notre population d'entreprises et la difficulté de comparer les données que nous avons recueillies, rien ne permet de croire que les entreprises fondées par des designers soient moins performantes ou connaissent moins de succès que les autres. Dans le secteur manufacturier, nous affirmons qu'elles tirent plutôt bien leur épingle du jeu et durent plus longtemps que les autres entreprises.

### **Les partenaires**

En affaires, les partenariats sont fréquents. Lors du démarrage d'entreprises, ils permettent aux entrepreneurs de s'épauler, de partager les risques et d'augmenter les compétences internes de l'entreprise. Ils contribuent à la constitution d'un réseau et à la diversité des perspectives au sein de l'entreprise.

Des 68 entreprises sondées à ce sujet et dont nous avons obtenu les données pour les revenus et les emplois créés, 42 ont été fondées par plus d'une personne et 26 présentent un fondateur unique. Les entreprises fondées avec des partenaires créent, en moyenne, 1,7 fois plus d'emplois, génèrent des chiffres d'affaires 2,2 fois plus importants. Elles affichent une espérance de vie moyenne équivalente à celles fondées par des propriétaires uniques.

Dans près de la moitié des cas ces partenaires sont des membres de la famille : pères, mères, soeurs, frères, conjoints, beaux-frères. Ce sont parfois d'autres designers, des partenaires exclusivement financiers, ou des experts d'autres domaines. Le partenariat est un des facteurs qui ont le plus d'incidence sur le succès des entreprises que nous avons étudiées. Ces relations partenariales ne sont pas de tout repos pour autant et quelques entrepreneurs ont volontiers rejeté la responsabilité de leurs échecs sur leurs partenaires.

### **Les exportations**

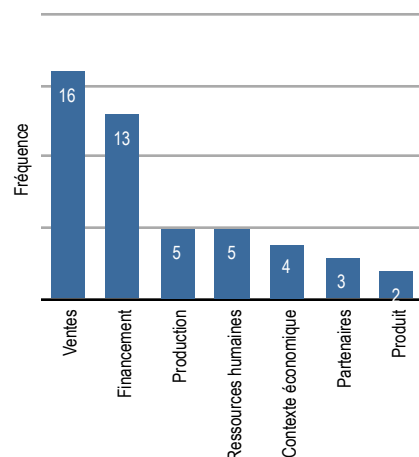
Lorsque le Québec exporte des biens et des services en dehors de ses frontières, et surtout lorsqu'il le fait avec profit, il en résulte un enrichissement collectif. Les emplois ainsi créés ne cannibalisent généralement pas ceux d'un concurrent local et ces revenus contribuent à un surplus commercial.

---

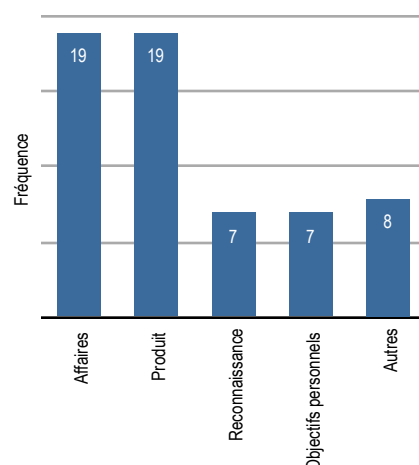
32 Taux de passage annuel (de la [n-1]e à la n<sup>e</sup> année) : Il s'agit, pour une population d'entreprises, du pourcentage d'entreprises qui étaient présentes au cours de leur (n-1)e année d'activité et qui le sont encore au cours de la n<sup>e</sup> année.

33 Synthèse des résultats de l'enquête sur la perception et l'utilisation du design industriel par les entreprises manufacturières québécoises [ressource électronique] / [document réalisé par Suzanne Abdel-Malak, Louis Brassard avec la collaboration de Denis Audibert, Lise Grenier, Michèle Larivière]. — Données électroniques. — [Montréal] : Développement économique, innovation, exportation, 2008.

### Obstacles plus fréquemment cités



### Réalisations plus fréquemment citées



Sept des huit entreprises de notre échantillonnage dont le chiffre d'affaires dépassait les 5 millions de dollars étaient des firmes fortement exportatrices. De 60 à 95 % de leurs ventes sont hors Québec et, en moyenne, plus des deux tiers de leurs livraisons manufacturières sont hors Canada. Ce résultat n'est guère surprenant. Ces firmes établies ont pu acquérir l'expertise nécessaire, la logistique et les outils pour développer leurs ventes hors du Québec. Ces firmes sont productrices de richesse collective, mais elles sont aussi plus sujettes aux pressions du commerce international, aux variations des taux de change, à la concurrence asiatique et bien entendu, aux récessions. C'est d'autant plus vrai que le domaine d'activité qui caractérise ces entreprises est lui-même sensible à la consommation des particuliers. Selon leur situation financière, elles peuvent ne pas résister aux périodes de resserrement de crédit ou aux taux d'intérêt élevés.

Ce qui est plus surprenant, ou nouveau, c'est que quelques petites entreprises, fondées à partir de l'an 2000, réussissent maintenant à exporter rapidement. L'intégration du commerce électronique et le développement de produits adaptés à cette forme de commerce expliquent, en grande partie, ce phénomène récent. Ici, comme ailleurs, il y a une expertise et un savoir-faire particulier qu'il faut maîtriser. Si toutes les entreprises sont désormais présentes dans le monde de l'Internet, toutes n'en tirent pas profit également.

### Obstacles rencontrés et les réalisations

La voie de l'entrepreneur est semée d'embûches et de difficultés qu'il lui faudra surmonter tout au long de son projet. Trois designers-producteurs sur cinq affirment que ce sont les problèmes de ventes ou de financement qui ont constitué les plus gros obstacles, les principales difficultés. Très peu ont considéré que leurs produits étaient inadéquats, ne permettaient pas de dégager des marges bénéficiaires suffisantes ou n'attiraient pas les acheteurs. Il aurait été surprenant que des designers se flagellent de la sorte. Sans conférer une valeur de diagnostic à ce sondage, il en ressort néanmoins que ces entrepreneurs reconnaissent les difficultés qu'ils éprouvent à commercialiser leurs produits et à réunir les capitaux pour mener à bien leur projet. Mais c'est également là le défi d'une très forte proportion d'entreprises manufacturières.

Ces difficultés à vendre et à financer font également écho aux aptitudes que se reconnaissent, ou ne se reconnaissent pas, ces entrepreneurs. Plusieurs confirment ainsi leur manque d'intérêt ou d'aptitudes pour les affaires.

« Je déteste la vente »

« Je ne suis pas un homme d'affaires »

Dans ce contexte, il est plutôt surprenant qu'un si grand nombre ait parlé de réussites d'affaires lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les réalisations dont ils étaient le plus fiers. Si, pour un nombre égal, la réussite réside autant dans le produit que dans l'entreprise, il existe une certaine corrélation entre la taille de l'entreprise et la cause de satisfaction de l'entrepreneur. Plus l'entreprise est importante (durée, chiffre d'affaires et nombre d'employés) plus les entrepreneurs sont fiers du succès d'affaires. Plus l'entreprise est petite, plus il y a attachement au produit. La satisfaction liée aux prix de design, à la reconnaissance et à la critique était le lot de petites entreprises.

Dans un même ordre d'idée, les dirigeants d'entreprises de plus grande taille accordent relativement moins d'importance aux produits qu'à l'organisation pour expliquer le succès de l'entreprise. L'équipe, les collaborateurs, le contrôle des coûts et les stratégies d'affaires prennent progressivement plus d'importance.

### Les retombées

Les retombées des entreprises dont nous avons traité ici sont-elles significatives? Évidemment, elles le sont pour les quelques milliers de personnes pour lesquelles elles constituent ou ont constitué le gagne-pain. Nous estimons à approximativement 13 000<sup>34</sup> le nombre d'emplois-année créés par les 75 firmes que nous avons sondées et près de 19 000 si on étend proportionnellement les résultats que nous avons obtenus au reste de notre population d'entreprises. C'est à la fois peu et beaucoup. Peu, eu égard aux millions d'emplois-année qui constituent le marché de l'emploi au Québec et beaucoup lorsqu'on considère le petit nombre de designers formés dans nos institutions, et les cent vingt-cinq entrepreneurs que nous avons recensés.

Ces emplois sont, pour la plupart, des emplois productifs, créateurs de richesse, peu subventionnés et ils ont des effets multiplicateurs dans l'économie où ils sont localisés.

Nous avons comparé le nombre d'emplois directs créés par les designers-producteurs à ceux créés par les designers consultants. À partir du répertoire des designers industriels consultants du MDEIE, nous avons additionné le nombre d'employés de ces firmes. Collectivement, ces quelque 140 firmes ou travailleurs autonomes représentent 370 emplois<sup>35</sup>. Même si nous extrapolons ces emplois sur trente ans<sup>36</sup>, il est évident que les designers-producteurs créent, au Québec, au moins autant, sinon plus, d'emplois directs que les designers consultants. Cette mesure n'est pas la seule qui quantifie l'activité économique et les retombées du travail des designers, mais elle permet néanmoins d'affirmer que la pratique des designers-producteurs est aussi significative, sur le plan de la création d'emplois directs, que celle des designers-consultants. Elles méritent donc toutes deux l'attention et le support des institutions d'enseignement et des gouvernements.

Il existe d'autres retombées pour les entreprises des designers-producteurs. Dans la mesure où elles sont innovantes et présentent des produits originaux et uniques, elles contribuent à l'identité culturelle du Québec et du Canada. Nous pouvons débattre de l'utilité économique de l'innovation, et de l'à-propos de l'innovation en tant que stratégie commerciale, surtout dans des sociétés où l'argent et le prix des objets sont des critères de premier ordre. Malgré notre passion pour le design, les réponses ne nous semblent pas toujours évidentes ou rationnelles. Ce qui est toutefois indéniable, c'est que toutes les sociétés, à divers degrés, s'expriment et se reconnaissent à travers les objets qu'elles produisent. Elles en tirent du plaisir et de la fierté. C'est là une contribution indéniable des entreprises que nous avons décrites.

---

34 =  $\sum (\text{Emplois apex} \times \text{durée de l'entreprise} / 2)$

35 Nous avons exclu une firme qui n'était clairement pas une firme de consultation en design industriel et retiré deux professeurs en design.

36  $340 \times 30 \text{ ans} = 11,100 \text{ emplois-année}$



## 5 modèles d'affaires

Chaque entreprise et chaque entrepreneur constitue un cas d'espèce. Il n'y a pas, à proprement parler, de réelles catégories d'entreprises. Ce sont nécessairement des catégorisations de notre esprit, une façon de voir et de percevoir le monde qui nous aide à en tirer des leçons. Ce qui est considéré une entreprise de taille moyenne au Canada est souvent considéré une petite entreprise aux États-Unis. Notre objectif ici n'est pas de classer les entreprises, ni même de juger de la valeur d'un modèle, mais bien d'exposer un certain nombre de constats et de constantes.

Nous proposons une typologie de cinq modèles d'affaires que nous nommons : entreprise médiatique, artisanale, hybride, Web et industrielle. Ces types d'entreprises n'ont pas tous la même représentation ou le même poids dans notre échantillon. Ils illustrent des façons de faire et, surtout, des façons de comprendre ou de « lire » les entreprises des designers-producteurs.

Les entreprises naissent, grandissent, se marient, ont des enfants, meurent. Elles peuvent changer et, malgré qu'elles soient dotées d'un certain bagage génétique au départ, elles peuvent se transformer assez radicalement. Les entreprises peuvent présenter des caractéristiques de divers types que nous décrivons ici ou évoluer de l'un vers l'autre au cours de leur vie.

### **L'entreprise médiatique (ou culturelle)**

Lorsqu'on lit attentivement les quelques livres publiés sur l'histoire du design au Québec et qu'on épiluche les revues spécialisées, et plus récemment les sites Internet consacrés au design, force est de constater combien l'offre de produits domestiques est féconde et prolifique. Mais, ceux qui connaissent bien le domaine savent qu'une forte proportion de ces produits n'existent qu'en très petite série, à l'état de prototypes ou que de façon virtuelle. C'est comme s'il existait deux mondes, deux univers parallèles, qui se recoupent de temps à autre. Celui de l'objet médiatique et celui de l'objet commercial. Ainsi, il y a la chaise qu'on a souvent vue et sur laquelle on ne s'assied jamais et celle sur laquelle on s'assied si souvent qu'on ne la voit plus. Cet épiphénomène s'est développé grâce à trois autres phénomènes concourants : la prolifération des médias et des organismes de promotion du design, le développement de l'imagerie virtuelle et les possibilités de fabrication assistée par ordinateur. Parallèlement, au début des années 90, l'importance du signe et du sens dans le design s'est accrue. Le design d'art, c'est-à-dire l'édition très limitée et la pièce unique, relativement libre des contraintes de marché et de la production sérielle, a permis une fusion de l'art, de l'artisanat et du design qui enrichit le domaine de la culture contemporaine.

C'est ce modèle de création et d'expression qui a été interprété comme un modèle d'affaires par un grand nombre de jeunes entreprises de designers-producteurs. Le mode de fonctionnement est essentiellement le même et les résultats varient rarement.

Ces entreprises sont fondées par une ou deux personnes, parfois trois. Elles créent des produits imaginatifs, tantôt commentaire social, tantôt amusant, ironique ou onirique, fabriqués en petites séries, si série il y a. Elles les exposent, dans des galeries d'art ou des foires de design. Elles obtiennent, à juste titre, une attention de la presse et des médias locaux ou internationaux. Ces produits n'intègrent pas les circuits commerciaux, ou alors ils n'y trouvent pas preneurs. Après quelques années, rarement plus de trois, ces entreprises sont dissoutes ou abandonnent la production pour se consacrer à la consultation.

Nous avons baptisé ce type d'entreprise « entreprise médiatique » parce que c'est là que se situe son véritable impact et sa contribution sociale. Ces produits touchent nos sens et notre imagination, mais ils ne meublent pas nos maisons ou nos lieux de travail. Les exemples de start-ups sont nombreux et leur histoire se ressemble. Modesdemploi, Snowlab, Zweimineral, Samarre, Fridgeland, Transistor, Éditorial et Erratum design en sont autant d'exemples. Ces entreprises ont toutes beaucoup en commun. Créées par des designers, elles occupent le champ des objets décoratifs ou du mobilier et elles ont profité d'une reconnaissance médiatique et critique importante. Elles n'ont généralement pas produit de revenus notables, d'enrichissement ou créé d'emploi direct.

Parmi les entreprises qui ont suivi ce modèle, quelques-unes ont eu le mérite de vivre assez longtemps. Il s'agit de MCNB et Erratum design. La première a vécu une dizaine d'années et a permis à ses protagonistes de vivre de leurs créations. Elle tirait la plus grande partie de ses revenus de bourses des Conseils des Arts et d'organismes culturels subventionnaires. Quant à Erratum, elle doit sa longévité, outre la persévérance de ses fondateurs, au fait que ceux-ci ont d'autres emplois.

Nous avons interrogé ces entrepreneurs sur les firmes qui leur ont servi de modèle. Pour beaucoup, sinon tous, les modèles sont européens et touchent en général le domaine du luxe : Memphis, Droog design, Moooi, Cassina ou B & B. Ce sont certes des exemples de réussite et ces entreprises constituent, chacune à leur façon, une leçon de design. Or, pour bien apprendre de ces expériences, pour saisir la réalité derrière l'image, il faut d'abord les étudier et les observer.

Prenons le cas de Droog design. Droog a été fondé en 1993 par Renny Rammakers et Gijs Bakker. Gijs Bakker avait alors 51 ans, il était joaillier, designer et professeur à Eindhoven. Cette démarche n'était certainement pas commerciale. Renny était alors historienne de l'art et journaliste de la revue *Industrieel Ontwerpen*. Ensemble, ils cooptent un nombre important de jeunes designers prometteurs et montent une exposition. Comme quelques autres collectifs avant lui, Droog a été significatif sur le plan culturel. Il réexamine la relation homme-objet, et porte un regard critique sur les habitudes de consommation. Les objets sont, au départ, des prototypes et souvent édités à moins d'une dizaine d'exemplaires. Malgré leur contribution culturelle et artistique, une médiatisation extraordinaire, de nombreuses expositions, un succès d'estime indéniable, ces objets constituent surtout des oeuvres d'art et leur impact commercial est plutôt limité. Droog doit également son existence à des subventions gouvernementales et sert d'outil de promotion au gouvernement néerlandais. C'est d'ailleurs le combat entre la nature commerciale et médiatique de Droog qui a sonné le glas de l'association entre Rammakers et Bakker.

Regardons maintenant Moooi. Voilà une entreprise jeune, fondée par un designer et un expert en marketing, Marcel Wanders et Casper Vissers, qui a connu une croissance phénoménale. Huit ans après sa fondation, il existe plus de 60 boutiques Moooi dans le monde. En 2006, B & B Italia, une société leader du marché de mobilier contemporain international acquiert 50 % de Moooi. Dans cette opération, un des premiers investissements étrangers faits par des sociétés de conception italiennes, Moooi et B & B Italia partagent une affinité stylistique et conceptuelle et donnent naissance à un projet qui, en plus d'avoir un potentiel fort pour la croissance d'affaires, apportera une contribution réelle aux valeurs actuelles de conception dans le monde entier. Au moment de cette transaction, et seulement 5 ans après sa fondation, Moooi affichait des revenus annuels de 17,000,000 \$ canadiens<sup>37</sup>. Quant à B & B, elle déclare des revenus de plus de 200,000,000 \$.

---

37 <http://www.designnw.com/pagina/1bb.htm>, consulté le 15 mai 2009



Mais, il existe une autre histoire de Moooi<sup>38</sup>. Moooi n'est pas une start-up sortie de nulle part. En 2001, Hans Lensvelt, fabricant de mobilier de bureau, et Casper Vissers, agent manufacturier de mobilier contemporain, approchent Wanders avec l'idée d'acheter sa firme « Wanders Wonders » et créer Moooi. Hans Lensvelt est directeur de Lensvelt BV, une compagnie établie par son père au début des années 1960. C'est lui qui finance Moooi. Marcel Wanders jouissait déjà d'un capital médiatique important, plus grand que celui de tous les designers québécois réunis. Les produits de Wanders, édités par Droog et Cappellini, en avaient fait une figure déjà connue. Jasper Morrison, Ross Lovegrove, Joep Van Lieshout, Jurgen Bey, Bertjan Pot, Chris Kabel, Studio Job et Front font également partie du groupe de créateurs auxquels fait appel Moooi.

Le plus important fabricant de meubles au Québec est Shermag (jusqu'au moment de sa faillite) avec des ventes de 123,000,000 \$ en 2007. Il n'y a aucun fabricant de mobilier de luxe au Québec. La situation européenne et celle qui prévaut au Québec, pour le marché des objets décoratifs et du mobilier, sont-elles à ce point semblables et synchroniques que les modèles d'outre-Atlantique soient applicables ici? Évidemment pas! Les modèles ont donc des limites importantes. La démarche du designer, lorsqu'il conçoit des objets, est de créer des interventions originales dans un contexte qui est toujours unique. De la même façon, l'entreprise qu'il crée doit, pour se démarquer, apporter une contribution originale dans ce même contexte. Si les objets que créent les designers ne sont pas de pâles imitations, leurs entreprises ne peuvent se contenter d'en être.

Nous avons remarqué qu'au titre des réalisations dont ces entrepreneurs sont les plus fiers, les manifestations de reconnaissance, c'est-à-dire les prix de design, la participation aux collections muséologiques ou la distribution par des détaillants prestigieux revenaient souvent, beaucoup plus souvent que pour les autres types d'entreprises. Lorsqu'on fonde une entreprise de ce type, au Québec, et qu'on se préoccupe fortement du rayonnement médiatique, c'est ce qu'on obtient. Mais en contrepartie, on n'obtient que cela. La relation du design avec les médias devient alors symbiotique, l'un se nourrissant tour à tour de l'autre.

Ce dialogue avec les médias n'est pas en soi mauvais, et toutes les entreprises s'en servent. Poussé à l'extrême, il est cependant symptomatique d'une absence de dialogue avec le marché. On peut aisément comprendre que le succès commercial ne réponde pas aux mêmes impératifs que le succès d'estime ou le succès d'image. Les médias vendent et promettent de la nouveauté, le succès commercial est quant à lui basé sur la répétition. Le prix des objets médiatisés est sans importance alors qu'il est indissociable de l'objet commercial. Les prix de design ne tiennent généralement pas compte de l'usage ou du succès commercial et, pour être franc, le succès commercial ne se préoccupe pas des prix de design.

Une fois cette dichotomie bien comprise, ce type d'entreprise n'en demeure pas moins légitime, utile et viable. Il permet d'atteindre des objectifs de contrôle, de création et de reconnaissance que se donnent de nombreux designers-producteurs. Il ne permet cependant pas d'en vivre et d'en tirer un revenu important ou suffisant, du moins aux yeux de ceux qui ont exploité ces entreprises au Québec.

---

38 <http://www.kunstbus.nl/design/lensvelt.html> . Consulté le 18 7 juillet 2009

### **L'entreprise artisanale**

Pour de nombreuses personnes, design industriel et artisanat sont des notions opposées ou opposables. Le design représente une séparation entre concepteur et fabricant, entre l'acte de conception et celui de la fabrication. Mais il y a plus. Dans une démarche artisanale, le fabricant, le concepteur et le vendeur sont une seule et même personne. La relation entre l'utilisateur, le designer et le producteur est donc directe et le dialogue n'est pas soumis aux aléas de la transmission. Les rétroactions sont immédiates.

Nous l'avons vu, au chapitre précédent, la vente de ses produits constitue la plus grande difficulté pour la réussite du designer-producteur. Au moment du démarrage de sa nouvelle entreprise, le designer n'a pas vraiment d'idée de ce que souhaitent acquérir ses clients éventuels. Il sait ce qu'il veut créer, mais pas ce que veulent les autres. C'est d'ailleurs pour pouvoir créer et réaliser ses produits qu'il fonde cette entreprise, rarement pour offrir aux autres ce qu'ils désirent. Idéalement, on voudrait croire que les designers sentent, de façon intuitive, ce que leurs contemporains désirent, qu'ils sont investis d'un sixième sens qui échappe à la méthode ou à la logique. Il n'en est pas ainsi.

Les théories formalistes sur la pureté géométrique ou d'autres, plus nébuleuses encore, sur les phéromones de l'esthétisme ne garantissent pas le succès d'affaires. L'acceptation de nouveaux produits par les usagers dépend d'abord de la capacité de ces derniers à percevoir une amélioration par rapport à l'offre globale qui leur est faite. Les nouveaux produits sont en concurrence avec tous ceux qui existent déjà et ce n'est pas une mince affaire de saisir ce qui constitue, aux yeux des autres, une amélioration.

De l'aveu de nombreux entrepreneurs, il faut mettre de deux à trois ans pour bien comprendre un marché. Non seulement cette notion de marché intègre ce que nous pourrions appeler les goûts des consommateurs, mais elle comprend également les réseaux de distribution, les marges des détaillants et intermédiaires, les défis de la logistique, la crédibilité et la réputation du fournisseur, la taille des commandes, la durée de vie des produits, la diversité de l'offre, l'élasticité de la demande, etc. C'est une des notions commerciales les plus difficiles à maîtriser et les études de marché les plus poussées n'en décodent que certains éléments.

Lors de cette étude, nous avons rencontré plusieurs designers qui ont développé des produits plutôt sophistiqués, ayant requis des investissements importants et qui se sont avérés à peu près invendables. D'autres ont offert des produits dont la couleur ou le choix de matériaux rebutaient les acheteurs. Certaines de ces erreurs pouvaient être corrigées, d'autres pas. Si les capitaux de ces entreprises étaient limités, et ils le sont toujours, elles pouvaient ne jamais se relever de ces erreurs.

Le mode artisanal présente un certain nombre d'avantages pour relever le défi de produire une meilleure offre. D'abord, il permet de tester, plutôt que d'étudier, le marché. Avec de courtes séries de productions, il est possible de proposer directement une offre, sans intermédiaire et avec des coûts bien moindres que ceux qu'impliquent les voies habituelles de la distribution commerciale. La réponse des utilisateurs est alors directe et il y a acceptation ou rejet de l'offre. Cela permet de l'ajuster rapidement. Ensuite, puisque les coûts rattachés à une structure artisanale sont souvent assez minimes, ces entreprises ont le temps de s'ajuster à la demande. Lors des premières années de la vie d'une entreprise, le rythme de dépenses<sup>39</sup> est un des facteurs déterminants de la capacité de survivre. Finalement, malgré les coûts unitaires élevés de la production artisanale et les promesses d'économies que représentent les procédés industriels, la production interne, en petite série, offre des avantages systémiques et une flexibilité qui se manifestent au niveau des coûts de transport et de manipulation, de frais financiers, des rejets et des immobilisations.

Fabriquer et vendre soi-même implique assurément un autre ensemble d'habiletés et d'aptitudes que de concevoir. Pour ceux qui se reconnaissent ces habiletés, il s'agit cependant d'une voie prometteuse. Les entreprises de type artisanal fondées par des designers-producteurs durent, en moyenne, beaucoup plus longtemps que les autres. Certaines évoluent vers une production plus industrielle et comptent parmi les meilleurs succès commerciaux que nous ayons relevés.

Des entreprises, telles que Bazz inc. (30 ans) et Lumid (17 ans) dans le domaine de l'éclairage, Les sacs Anémone (16 ans) et Zut design (15 ans) dans le domaine des accessoires de mode, Morin Tardif (15 ans) et Schlee design (10 ans), pour les objets domestiques, Kastella (9 ans) dans le domaine du meuble, en témoignent. Ces entreprises et leurs entrepreneurs, du moins au départ, concevaient, fabriquaient et vendaient leurs produits directement. Certaines, comme Bazz, ont évolué rapidement vers des pratiques plus industrielles, d'autres ont raffiné leurs techniques de mise en marché et ont élaboré un réseau de distribution, mais elles ont eu le temps de développer ces personnalités propres qui en ont fait des projets durables.

Après avoir rencontré près de la moitié des designers-producteurs du Québec, après avoir entendu l'histoire de leur cheminement, comparé les résultats de leurs entreprises et mesuré leur durée de vie, cette façon de faire est, et de loin, celle qui offre les meilleures chances de succès aux designers, du moins au début de l'entreprise. Ce n'est évidemment pas la seule, mais on ne saurait trop insister sur les leçons qui se dégagent de ce constat.

### **L'entreprise hybride**

Il est surprenant, lorsqu'on examine la longue liste de designers-producteurs, de constater combien il y a de designers consultants, propriétaires de bureaux de consultants qui ont, à un moment ou à un autre, opté pour la mise en marché de leurs créations.

Au début des années 1980, les designers dont la carrière était enviable se nommaient Michel Dallaire, André Morin, Morley Smith et Douglas Ball. Ils opéraient des bureaux de consultants, et nous pouvions lire et voir leur travail dans *Décormag* que publiait alors une autre entrepreneure et designer, Ginette Gadoury. C'était l'âge d'or du design industriel québécois. Il semblait que tous les produits de la terre étaient redessinés les uns après les autres. S'ils étaient en bois, on en effaçait les moulures, s'ils étaient en métal, on les moulait en plastique et s'ils étaient mécaniques, on les rendait électroniques.

---

39 On utilise le terme "burn rate" en anglais

Un peu plus tard, une autre génération de designers a également fondé des bureaux de consultants, et c'est à cette époque qu'Alto Design, Météore Studio, Primeau Designers, Gendron-Morelli-Savage, qui deviendra Morelli Designers, et Savage-Swift Design puis Quatuor, ont vu le jour.

À part quelques exceptions, tous ces designers ont fondé des entreprises de production ou de mise en marché. Et à peu près aucune n'a connu de succès en tant que designer-productrice. Ce sont pourtant là des designers de talent, dont les créations ont connu de bons succès commerciaux et dont les produits meublent les collections permanentes de nos musées. Pourquoi donc n'ont-ils pas réussi dans leurs projets de producteurs?

Si on examine de près la pratique de ces designers on peut assez facilement déceler deux causes de leurs insuccès qui reviennent fréquemment.

La première raison, c'est la motivation. Tous ces designers jouissaient de l'estime de leurs pairs dans leur profession. Ils avaient des bureaux qui les faisaient bien vivre et malgré les aléas de la réalité économique, ils possédaient des entreprises qui fonctionnaient bien. Ils côtoyaient des gens d'affaires qu'ils imaginaient avoir fait fortune avec les produits qu'ils avaient conçus. André Morin travaillait depuis des années avec IPL et Michel Dallaire avait contribué aux succès de Maurice Pinsonnault. Il était tentant de faire comme eux. Après tout, ils avaient conçu les produits, avaient participé aux foires commerciales, observé la création de réseaux de distribution, réglé des problèmes de production. La plupart auraient pu réussir, s'ils avaient réellement eu l'envie d'abandonner leur carrière de consultant et de créateur et s'étaient entièrement consacrés au développement de leur « autre » entreprise. Dans leur milieu, ces designers sont reconnus pour leur talent et leur expertise. Ils ont choisi cette profession parce qu'ils aiment les défis et la variété de situations auxquelles ils sont confrontés. Année après année, ils conçoivent des produits nouveaux, dans des domaines variés. En devenant producteurs, et au-delà de la lutte avec d'autres entreprises manufacturières, ces designers sont en concurrence avec ce qu'ils aiment faire. Le temps qu'ils consacrent à être producteurs, à vendre et à gérer est du temps qu'ils n'ont plus pour être des créateurs. Lorsqu'arrive le moment de décider entre prendre plus de temps pour vendre leurs produits et la perspective d'un nouveau mandat de design qui est immédiatement rentable, et surtout plus stimulant pour eux, le choix est clair.

La deuxième raison est plutôt paradoxale, et c'est le succès. Ils possédaient déjà une entreprise qui nécessitait une bonne expertise en fabrication, très peu d'investissements et un talent indéniable à convaincre d'autres de la qualité de leurs services avant de les fournir. Pour être producteurs, ils devaient développer une expertise différente en vente, investir beaucoup d'argent et s'astreindre à une gestion plus complexe. Développer une entreprise manufacturière les aurait forcés à s'occuper de vendre leurs produits, à réinvestir constamment et à redessiner toujours la même chose. C'est une activité qui aurait consommé tout leur temps. De plus, pour gagner cette compétition avec d'autres, qui y consacrent toutes leurs énergies, ils doivent renoncer à ce qui a fait leur prospérité. Les bureaux de consultants qui ne consacrent qu'une partie de leurs énergies à leur aventure de producteur n'ont donc guère de chance par rapport à leurs concurrents.

De toutes les entreprises de designers consultants que nous avons étudiées, deux ont réussi à concilier les deux pratiques pendant une période significative. L'une d'elles a duré 25 ans et créé jusqu'à 130 emplois, et l'autre est demeurée relativement modeste dans ses deux champs d'activités pendant ses neuf ans d'existence.

Parmi les modèles d'affaires que nous avons identifiés, c'est probablement le moins porteur. Dans une entrevue désormais célèbre, Lady Di se plaignait qu'il était difficile de faire fonctionner un mariage à trois. Peut-être en est-il de même avec les diverses pratiques du design.

### **L'entreprise web**

Alors que nous examinions les données relatives aux exportations des entreprises que nous avons sondées, il y avait, règle générale, une corrélation assez directe entre le chiffre d'affaires d'une entreprise, son âge et sa part de revenus d'exportation. Plus l'entreprise était mature, plus elle vendait à l'extérieur du Canada. Il y avait toutefois quatre ou cinq exceptions. Ces entreprises, toutes fondées entre 1999 et 2003, étaient très petites avec des ventes de 125 000 \$ ou moins. Elles étaient également, et fortement, exportatrices, 75 à 98 % de leurs ventes étant réalisées hors du Canada.

Bien qu'à peu près toutes les entreprises dont nous avons fait l'étude soient présentes sur la Toile, il s'agissait ici d'entreprises dont c'est le mode de vente le plus important, sinon le seul. Leurs produits ne sont disponibles que par le commerce électronique, ou à peu près. Si certaines opèrent leurs propres sites transactionnels, d'autres sont logées chez des commerçants électroniques.

Le commerce électronique à destination des particuliers, ou B2C ( Business to Consumer ) a réellement commencé à s'établir avec la naissance de PayPal en 2000 et les entreprises que nous avons identifiées sont contemporaines de cet avènement. Comme pour le commerce de détail, c'est un domaine qu'il faut apprendre à connaître et qui présente ses propres difficultés. Malgré une croissance phénoménale, en pourcentage s'entend, cela demeure un mode mineur de distribution et d'achat où la concurrence est déjà féroce. Tous les grands détaillants offrent maintenant à leur clientèle ce mode d'achat. Les efforts requis pour faire connaître son site sont aussi importants.

*« Les ventes en ligne ont connu une croissance d'au moins 10 % pour une sixième année consécutive en 2007. Au total, les ventes par Internet pour les secteurs public et privé sont estimées à 62,7 milliards de dollars, en hausse de 26 % par rapport à 2006.*

*Malgré cette croissance forte et soutenue, le commerce électronique ne représente encore qu'une part relativement modeste de l'activité économique. En 2007, les ventes en ligne des entreprises du secteur privé ont représenté légèrement moins de 2 % du revenu d'exploitation total; il s'agit néanmoins d'une hausse comparativement à il y a cinq ans, où cette proportion était de moins de 1 %. »<sup>40</sup>*

Le commerce électronique ne constitue pas une panacée. Là comme ailleurs, il y a des choses qui fonctionnent et d'autres pas. Il existe un ensemble de techniques à apprivoiser et certains types de produits se vendent mieux que d'autres. Le site "www.gnr8.biz" est un détaillant électronique qui se spécialise dans le commerce d'objets domestiques contemporains (meubles, luminaires et accessoires); un certain nombre de designers-producteurs québécois y offrent leurs produits. Les produits qu'on y trouve affichent des prix variant de 19 \$ US à plus de 7 000 \$ US. Les produits les plus demandés se vendent pour moins de 100 \$ US. Pour accéder à ce site à titre de fournisseur, il y a, comme ailleurs, des acheteurs et des comités de sélection. Les produits qui ne se vendent pas sont éliminés.

---

40 Statistiques Canada, avril 2008, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080424/dq080424a-fra.htm>

Malgré l'apparente facilité de faire des affaires ainsi, la vente en ligne n'est qu'une des nombreuses options de la distribution de biens et services. Ultimement, les questions de la vente et de la publicité reviennent. Comment faire connaître son site et son produit dans l'univers immensément peuplé de l'Internet? Souvent, ce mode de distribution s'ajoute à d'autres, plus traditionnels. Ce qui est nouveau et prometteur, c'est cette possibilité de toucher autant de consommateurs, dans un aussi grand nombre de territoires géographiques, en peu de temps. Dans ce sens, ce n'est pas tant un modèle d'affaires qu'un phénomène récent qui mérite une attention particulière.

### **L'entreprise industrielle**

Le peu de connaissances que possèdent les designers industriels au sujet des entreprises à la fin de leurs études est toujours surprenant. L'entreprise est souvent perçue comme une organisation mythique, à laquelle on attribue des qualités tantôt divines (omnipuissance, omniprésence et immortalité), tantôt diaboliques (incarnation du mal, obstacle à l'humanisme du designer). Dans leur étude des designers industriels, Trépanier et coll. parle de *“relation ambiguë, voire difficile, avec les règles du monde des affaires”*. La formation des designers y est certainement pour quelque chose. Que l'on considère l'entreprise comme un outil, un client ou un employeur, il est difficile d'expliquer pourquoi les designers comprennent si mal le milieu où ils oeuvrent.

Les designers, comme beaucoup d'autres professionnels, ne sont toutefois pas aussi homogènes qu'on voudrait le croire. Ils sont bien entendu formés dans des établissements d'enseignement, mais ils reçoivent également des leçons de leur milieu familial et apprennent de leurs expériences de travail. Il en est ainsi de tous les designers-producteurs que nous avons rencontrés.

Une partie d'entre eux ont fondé des entreprises productrices assez traditionnelles. Ces entreprises conçoivent, fabriquent ou font fabriquer leurs produits, puis les distribuent à des détaillants. Elles assument la totalité des fonctions de l'entreprise manufacturière traditionnelle. Aujourd'hui, ces entreprises se nomment Bazz, PS2000, Novus, Techno, Bloco, ADI, Age Design, Synetik ou Périphère.

Pour démarrer de telles entreprises, leurs fondateurs doivent posséder un ensemble d'aptitudes et d'habiletés variées. Vendeurs, administrateurs, concepteur, producteur, comptable, financier, créateur publicitaire, graphiste. Cette polyvalence est essentielle puisque pour réussir, ces entreprises doivent concilier l'éventail des facteurs de succès commercial. Elle permet également de réduire les coûts et, conséquemment, le capital requis pour ce type de projet. En fait, ces qualités sont si nombreuses que les entrepreneurs ont presque toujours des partenaires. Le travail en est un d'équipe dès le départ. Il est révélateur que, contrairement aux entreprises hybrides (Dallaire Designs, André Morin Design International, TOMA) ou artisanales (Morin Tardif, Littledeer, Schleeh), les entreprises industrielles portent rarement le nom de leurs fondateurs. C'est comme si l'envergure même de la mission dépassait la personnalité d'un unique fondateur.

Avec ce type d'entreprise, le risque d'affaires est souvent très élevé. Les produits requièrent des investissements substantiels, les volumes de ventes requis pour soutenir ces investissements sont élevés et, par conséquent, les fonds de roulement nécessaires pour soutenir les stocks et les comptes clients sont substantiels. Les efforts de représentation (représentants, foires, publicité, matériel promotionnel) exigent également des ressources importantes et les résultats ne sont pas instantanés.

Le succès de ces entreprises dépend alors de plusieurs facteurs. Le design des produits n'est qu'un de ces facteurs. La volonté, l'expertise et la sagacité des entrepreneurs sont aussi déterminantes. La principale difficulté de la réussite commerciale est sans conteste la vente des produits. Dans un monde où la capacité de produire excède systématiquement la capacité d'acheter, ce qui est rare, c'est le client. Cette lutte pour la clientèle, pour l'espace sur les tablettes ou même pour la couverture médiatique, c'est toujours à l'entrepreneur qu'il incombe de la mener. Le propriétaire de l'entreprise est nécessairement son meilleur vendeur. Que cette aptitude soit naturelle ou acquise importe peu, elle est nécessaire et essentielle. Le fondateur est l'incarnation de l'entreprise. C'est également le porteur des valeurs sur lesquelles porte l'échange avec le client. Tous ceux qui ont réussi avec leur entreprise industrielle ont accepté ce rôle.

Forcément, cette polyvalence implique l'abandon, du moins partiel, par le designer de ses tâches de conception. C'est un sacrifice pour certains, une délivrance pour d'autres. Pour l'entrepreneur, savoir tout faire est un avantage notable au démarrage de son entreprise. Plus tard, savoir tout faire devient encore plus important. Ce changement de mode opérationnel est émotivement très exigeant puisqu'il implique un transfert des valeurs qui sous-tendent l'auto appréciation de l'entrepreneur. Il y a un passage d'un mode de contrôle à un mode de délégation que tous n'assument pas également.

Les entreprises industrielles dont nous parlons ici offrent le potentiel d'un succès commercial, et donc financier, important et peut-être même injustifiable pour certains. En contrepartie, ces entreprises sont toujours en proie à une concurrence intense et désormais mondiale, facilement renversées par un changement de paradigme, sujettes aux fluctuations des marchés. Leur habileté à constamment se redéfinir et s'adapter aux changements de leur environnement d'affaires est la clé de leur pérennité. En général, plus elles deviennent puissantes, moins elles sont adaptables. Si elles deviennent dominantes dans leur segment de marché, elles sont alors tributaires de ce même marché.

Chaque décennie apporte son lot de changements porteurs d'autant d'occasions. Dans la course commerciale à profiter de ces opportunités, les designers-producteurs créent non seulement le produit, mais aussi l'organisation qui répond aux défis de ces temps.





## 5 portraits



### La médiatique : Samare

Laurie et Mania Bedikian, Nicolas Bellavance-Lecompte et Patrick Meirim de Barros se sont rencontrés à l'Université de Montréal pendant leurs études en aménagement, au début des années 2000. Tous entreprennent ensuite des études de deuxième cycle ce qui les amène à étudier et travailler à Vancouver, Venise, Lyon, Milan, Berlin, Stockholm et Londres. Collectivement, ils incarnent la diversité culturelle canadienne et regroupent des expertises en architecture, design d'intérieur, relations publiques, arts visuels, communications et commercialisation.

Samare naît de discussions épiques entre Mania et Nicholas lors d'un voyage à Milan en 2005. Elles se poursuivent à Montréal avec des réunions dans des bars ou sur Skype. Le collectif se questionne sur l'identité du design canadien et réagit au vide et au flou qui entoure notre production collective à l'étranger. Il désire une meilleure diffusion du design canadien. Le projet prend forme. Samare explore les savoir-faire, les techniques artisanales et les questions liées à la conservation de la culture et à l'identité culturelle. Ils réfléchissent au design haut de gamme, à son rayonnement international et à la place qu'ensemble, ils veulent occuper.

En juillet 2007, Samare propose des croquis de mobilier pour le restaurant d'une connaissance à Copenhague. Cette proposition n'est pas retenue, mais mène tout de même à la fabrication de prototypes. Ce sont les photos de ce projet qui, à la mi-octobre, sont envoyées pour participer au Salone Satellite de Milan.

Lorsqu'ils sont acceptés (une première québécoise), commence la recherche de financement et la mise en place d'une stratégie de commercialisation originale. À elle seule, cette offre de participation ouvre des portes qui jusqu'à maintenant étaient closes. Ils rencontrent Pierre Laramée, fondateur de la galerie Commissaire. Ce partisan de la première heure s'avère un guide irremplaçable dans la démarche du collectif naissant. Il leur propose une exposition à Montréal. Le MDEIE, le Ministère de la Culture du Québec, Design Montréal et la presse locale les appuient. Comme aime le répéter Mania, « t'es cool si les autres pensent que t'es cool ».

Samare produit du design d'art. Ils ne sont pas les premiers à entreprendre une telle démarche au Québec, mais leur stratégie commerciale est particulièrement bien articulée. Leur première collection est éditée en séries limitées et numérotées, chaque élément de la collection sera produit à moins de 50 exemplaires, s'inscrivant ainsi dans le domaine légal de l'oeuvre d'art. Leurs clients sont des galeries et les acheteurs ultimes, des collectionneurs. Les galeries, par opposition aux magasins ou aux détaillants traditionnels, opèrent d'une façon sensiblement différente; elles organisent des expositions, des vernissages, écrivent à leurs clients et proposent des oeuvres en nombre limité. Cibler les bons endroits pour présenter ce type d'objet est un facteur important de succès commercial. Mondialement, il existe, moins de 200 galeries susceptibles de présenter les oeuvres de Samare. La recherche des meilleurs points de vente et l'identification des moyens les plus efficaces pour rejoindre ces acheteurs constituent l'essentiel de la démarche de mise en marché.

L'autre axe de commercialisation qu'ils ont identifié, c'est le marché des spécificateurs. Ici, il s'agit de designers d'intérieurs ou d'architectes qui choisissent, dans leurs projets d'aménagement, les objets de Samare. C'est un marché où l'estime artistique, l'originalité et l'exclusivité des objets sont déterminantes. En plus des caractéristiques propres de l'oeuvre, la présence médiatique, la consécration muséale et la caution des galeristes les plus réputés contribuent à conférer une valeur à ces objets.

Si Samare a consacré beaucoup d'énergie à produire ses deux premières collections, elle en a investi encore davantage à développer ses deux principaux marchés.

La première année a été consacrée aux communications, à la presse, à la présence médiatique, bref, à faire circuler le nom de Samare. Une première exposition a lieu à la Galerie Commissaire en février 2008, suivie du Salone Satellite de Milan, du ICFF de New York (une présence organisée par le magazine AZURE), d'un lancement à Ministry of the Interior, une galerie torontoise et, enfin, une participation à la foire Art To Design à Bologne. Nicolas agit comme relationniste à temps plein, et développe, à partir de Milan, le marché européen. Parallèlement, une campagne de presse soutient ces efforts et donne de bons résultats avec de très nombreuses parutions dans des revues prestigieuses de design (Abitare, Domus, Ottagono), des quotidiens canadiens (Globe and Mail, The Gazette, La Presse) et d'autres médias nationaux ou internationaux. Laurie et Nicolas font le suivi des contacts des foires commerciales et des expositions.

La deuxième année est davantage consacrée à développer le réseau de galeries qu'aux médias. Le Musée des Beaux-arts fait l'acquisition d'une de leurs oeuvres, Samare participe au DMY, festival international de design de Berlin. Ils répètent leur présence à Milan. Une demi-douzaine de galeries acquièrent des oeuvres et un ou deux designers les intègrent à leurs aménagements.

Parallèlement aux efforts de diffusion et aux démarches pragmatiques d'affaires, Samare continue d'articuler et de développer sa structure créative. Elle définit ses modes de fonctionnement, à cheval entre l'atelier d'art et l'entreprise commerciale. Elle doit minimiser les désavantages d'une équipe séparée géographiquement tout en profitant de l'ubiquité qu'elle lui procure et régler les questions de gestion quotidienne. Cette année, une stagiaire spécialisée, sorte d'artiste en résidence, viendra nourrir le collectif de nouveaux savoirs-faire, un peu comme le projet de collaboration développé avec le designer coréen Kwangho Lee au printemps 2009.

De l'avis de ses fondateurs, les deux prochaines années seront critiques pour Samare. Les opportunités, autant que la stratégie, définiront l'avenir de ce collectif : entreprise satellite en conception sur mesure, agence de production de concept total, projets intégrés, conception de produits à vocation plus commerciale, toutes les avenues restent ouvertes. La rentabilité du collectif devra toutefois être abordée un jour ou l'autre. Les projets de Samare sont ambitieux et audacieux, il le faut.



### L'artisanale : Kastella

Depuis qu'il a 14 ans, Jason Burhop n'a à peu près jamais travaillé pour d'autres et, autant qu'il se souvienne, il a toujours géré sa propre affaire. En 1995, il décroche un diplôme en psychologie de l'Université Queens, à Kingston. Il déménage à Victoria où il complète ensuite une formation technique en construction et oeuvre pendant quelques années dans le domaine de la rénovation domiciliaire. Il revient à Montréal et est alors embauché dans un atelier d'ébénisterie pour fabriquer des meubles sur mesure. Rapidement, il s'y retrouve seul et part à la recherche de clients.

*« En 1998, j'ai fait la connaissance d'un avocat qui possédait un atelier de meubles. Faute de pouvoir continuer à s'en occuper, il m'a donné un cours accéléré d'ébénisterie et de menuiserie et m'a proposé de me charger de certains des contrats qu'il n'était pas en mesure d'honorer. C'est ainsi que tout a commencé. »*

En 2000, il loue un petit atelier, fonde son entreprise, Reform Design, et mène son affaire avec un apprenti. Passionné par le design d'intérieur et la photographie, il rêve de développer une entreprise pérenne et solide dans son domaine préféré. Il travaille avec des architectes qui sont sensibles à son travail soigné. Il ne fait alors pas de design, mais ça viendra. Il admire Montauk, l'entreprise qu'a développée Tim Zito avec le designer Danny Chartier. Les sofas généreux et le travail raffiné de l'entreprise installée, depuis peu, boulevard Saint-Laurent, l'inspirent. Il désire produire du mobilier contemporain en bois massif, durable et indémodable.

Son atelier grossit. Il constate et note des changements de comportement de sa clientèle de mobilier sur mesure relativement à la consommation. Beaucoup d'entre eux recherchent des produits durables et l'idée de qualité devient plus importante. Il vérifie s'il y a des débouchés dans le marché pour du mobilier contemporain en bois massif de qualité supérieure. Il cherche des magasins susceptibles d'acheter et d'offrir à la vente les produits qu'il imagine, mais n'en trouve pas, ou alors ils ne permettent pas à tous de dégager des marges suffisantes. Il constate que son offre est originale, qu'il y a peu de produits en bois massif, avec cette simplicité plus scandinave qu'italienne.

Avant d'ouvrir son magasin, il mène une étude de marché. Il monte un plan d'affaires. Il cherche du financement auprès de banques, du gouvernement, de la Banque de développement du Canada (BDC), mais en vain. Il se tourne vers sa famille qui l'appuie dans son projet et lui prête ce dont il a besoin. Ce n'est pas une solution confortable. La crainte de l'échec et de faire perdre à des proches leurs économies est une situation désagréable. Il faudra cinq ans à Jason pour les rembourser.

Jason est un travailleur acharné et infatigable qui enchaîne des semaines de 80 heures. Il s'occupe de tout: comptabilité, achats, ventes, livraison et développement des affaires. Il coopte sa mère dans son projet. C'est elle qui tiendra boutique pendant plusieurs années.

Au moment de démarrer Kastella, Jason sait vendre, exploiter une entreprise, dessiner et fabriquer des meubles. Il a des clients et il sait ce qui leur plaît. C'est un risque bien calculé. Finalement, en 2003, Reform Design devient Kastella avec l'ouverture du magasin et d'un nouvel atelier, à quelques rues l'un de l'autre, dans le Mile-End. Alors que Kastella grandit progressivement, l'atelier prend de l'expansion et double de taille. C'est une décision qui fait peur à l'entrepreneur. Deux fois les pieds carrés, deux fois le loyer, le chauffage, les taxes, l'entretien. Les ventes soutiendront-elles ces dépenses additionnelles? Il craint alors que le château ne s'effondre.

Kastella emploie aujourd'hui huit personnes, réparties entre la boutique et l'atelier. Son entreprise croît constamment et n'a jamais connu de baisse de ses ventes. Année après année, la gamme de produits grandit et la clientèle revient. Les designs se raffinent et la qualité de fabrication progresse continuellement. Plus de la moitié de sa clientèle est attirée par le magasin et est constituée de clients du Plateau, du Mile-End et d'Outremont. L'autre partie, c'est le travail sur mesure pour quelques architectes avec lesquels il a conservé une relation fidèle.

Les défis auxquels Kastella fait face demeurent souvent les mêmes : affronter la concurrence qui offre des produits moins chers, mener la bataille pour la qualité et la durabilité. Ce qui est remarquable, c'est que cette entreprise se développe au moment même où d'autres, plus importantes, croulent sous la pression des importations. Le marché local a aussi protégé Kastella, du moins en partie, des fortes variations du taux de change qui a si durement affecté les firmes exportatrices de ce secteur.

Production locale, mission sociale, relation avec le milieu, vision écologique, c'est tout ça que Jason Burhop a su intégrer dans son entreprise au cours des neuf dernières années.

*« Lorsqu'on y réfléchit, produire localement signifie que le rembourreur travaille ici, l'ébéniste travaille ici, le machiniste travaille ici. Ça se traduit dans une économie locale durable. Tout est fabriqué dans notre atelier de la rue Waverly. Les gens reconnaissent que c'est particulier de posséder des meubles fabriqués à Montréal. »*

Cette philosophie, il ne pourra la conserver intacte et croître en même temps. Les visions d'expansion vers Toronto, Calgary et Vancouver ne sont pas compatibles avec une production locale. Expédier une table de Montréal ou de Chine vers Vancouver, c'est un peu la même chose. Jason Burhop examine aussi les possibilités d'augmenter son offre locale et régionale: Québec, Ottawa, l'ouest de Montréal? Il songe à des boutiques corporatives avec des partenaires, il écoute et réfléchit.

C'est d'ailleurs cette écoute qui l'aide à viser juste avec ses créations. Peu importe la noblesse et la beauté des essences de bois qu'il utilise, les clients n'acceptent pas toutes les essences pour toutes les applications. Le cerisier est accepté dans la chambre, mais pas dans la salle à manger par exemple. Il y a des modèles qui sont facilement acceptés et durent, et d'autres qui malgré la satisfaction du créateur n'emballent presque personne. Il n'y a pas d'étude qui vaille, il faut tester le marché, offrir et écouter ce qu'on nous dit.

*« On parle souvent d'éduquer le client, mais en vérité, c'est lui qui nous informe. »*



### L'hybride : Toboggan design

Kurt Hibchen et Laurent Carrier sont nés en 1967. Deux ans plus tard, l'Université de Montréal et l'UQAM offraient les premiers programmes de formation universitaire en design. À la fin des années 1980, les deux concepteurs obtiennent un baccalauréat en design industriel de l'Université de Montréal. À la sortie de l'école, ils travaillent dix ans pour divers bureaux et entreprises, se faisant la main sur des projets de design, de communication, d'exposition, de mobilier, la ciné robotech de l'ONF, des interfaces, des applications web ou du design d'électronique.

Kurt aime résoudre des problèmes, adore la technique et fait preuve d'une grande rigueur lorsqu'il aborde les problèmes de design. Laurent est un chef d'équipe hors pair, possède une remarquable expertise en design d'exposition et aime prendre la direction de ces projets. Ensemble, ils forment une équipe précise, obsessive des détails, et qui désire toujours aller au bout des choses.

Ils se sentent privilégiés de connaître et de maîtriser les deux grandes générations d'outils du design : le crayon et l'informatique.

*« La suite d'outils informatiques que nous manipulons n'est pas typique. On a vécu une période charnière de notre profession où l'on est passés de l'ancienne façon de concevoir des objets à une nouvelle façon de réellement modéliser de façon virtuelle, de faire des simulations. C'est pas seulement quantitatif, c'est qualitatif, ça transforme la façon d'aborder la conception, de valider les choses, ça permet de raccourcir les temps de cycle de développement, d'éliminer des problèmes. Mais de connaître le sketch et le dessin est aussi une richesse et on est chanceux de connaître les deux. »*

C'est en 1999 qu'ils décident de fonder Toboggan design. En 2002, le "ID Magazine Award" leur est décerné pour le design d'un casque de planche à neige, ce qui contribue à établir la qualité du travail de la jeune firme.

Kurt et Laurent sont des passionnés des affaires et de politique. Prudents, réservés, contrôlants même. Ils se disent un peu frileux comme hommes d'affaires. C'est avec lucidité et précision qu'ils se décrivent et parlent de leur mode de fonctionnement. Dès la naissance de Toboggan, ils désirent être des consultants et des producteurs. Cette décision d'affaires vise à bâtir une entreprise qui prendra de la valeur avec le temps et, peut-être un jour, constituera un actif important et monnayable, ce qui est plus difficile avec un bureau de consultants. Ils fondent donc Capsul. Capsul est conçue et gérée comme une division hermétique pour mettre en marché des produits maison : comptabilité séparée, compte de banque séparé, feuilles de présence séparées.

Un mouliste italien avec qui ils font affaires leur offre de fabriquer un moule gratuitement. Le choix de l'objet qu'ils conçoivent est guidé par les paramètres qu'impose leur organisation : petit moule, pas d'assemblage, une seule pièce si possible, utilisant leur savoir-faire en injection. En 2000, ils reçoivent 3000 unités du porte-carte qu'ils ont créé. Elles restent en entrepôt pendant un an ou deux, sans se vendre.

*« Là, c'est le bout qu'on ne connaissait pas, on ne savait pas quoi faire avec ça. On essayait, avec des boutiques de musée, on tentait d'en vendre une douzaine, sans conditionnement. On a appris sur le marketing, la vente au détail. Avant, comme designers, on appréciait mal cette partie du travail des manufacturiers. »*

*« Toboggan avait la capacité d'attendre et d'apprendre. Si on avait eu beaucoup de temps à y consacrer, avec les coûts que ça implique, on aurait tiré la plug plus vite. »*

Heureusement, Capsul™ plait aux consommateurs. Ce porte-carte est un produit simple, dont l'esthétique correspond à notre époque. Les couleurs, le marché des entreprises, les changements de besoins, un environnement où il y a moins de monnaie et plus de cartes, tout concorde à faire de cet objet à petit prix un produit adapté à la demande contemporaine.

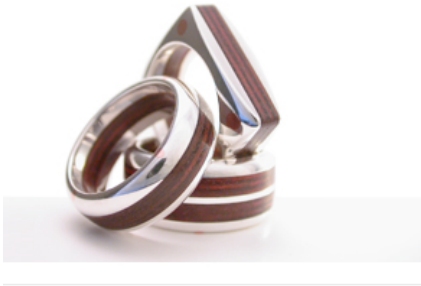
À partir de 2002, ils embauchent un employé interne en vente qui commence à sérieusement solliciter les clients potentiels. Quatre ans plus tard, le premier moule d'aluminium commence à montrer des signes de fatigue. Capsul™ est encore fabriqué en Italie, ce qui implique des taux douaniers de 20% pour les expéditions aux États-Unis, la prochaine cible géographique de l'entreprise. Les partenaires réinvestissent dans un nouveau moule, plus perfectionné, et rapatrient la production à Montréal.

*« Le gros défi est d'entrer dans des chaînes, Renaud-Bray, Mountain COOP, Zone, les chaînes c'est vraiment magique. Mais la qualité et la réduction des rejets demeurent toujours une préoccupation. »*

Puis, pendant trois ans, Kurt et Laurent se demandent ce qui suivra. Leurs clients et représentants leur demandent du nouveau, mais ils hésitent, redeviennent frileux, enthousiasmés par autre chose. Cette expérience demeurera-t-elle un simple laboratoire? La consultation est plus payante: les investissements sont faits, le rendement est presque instantané lorsqu'on compare au cycle de développement et de mise en marché d'un autre produit. Mais, la volonté de garder la propriété de l'objet, de ne pas le vendre à un autre fabricant et de conserver le projet de production est fort.

Aujourd'hui, Capsul™ est distribué dans 500 magasins, principalement au Canada. Deux employés se consacrent aux ventes, au service à la clientèle, à la facturation et à la logistique. La division Capsul entend accélérer ses projets de croissance. D'abord, s'assurer que son marché canadien est bien servi et desservi. Ensuite, ajouter à sa gamme de produits, augmenter son offre d'ici quelques mois et ensuite attaquer résolument le marché américain en privilégiant la vente directe à des détaillants à haut potentiel.

Pour ceci, les années d'expérience en vente et en production ont permis de connaître les meilleurs réseaux de distribution, les éléments qui permettent une qualité irréprochable et un taux de succès élevé chez les détaillants. C'est sur cette base solide que Capsul entreprend un plan de développement basé sur la croissance de la gamme de produits et sur de nouveaux territoires géographiques. La réussite de cette démarche est d'autant plus assurée que ses fondateurs ont entrepris de s'y impliquer directement.



### La web: Woodrings

Pour Alexandre Verdier, philosophie et design représentent les deux côtés d'une médaille: les deux sont une façon de se prononcer sur notre monde. Le design permet à la réflexion philosophique de s'exprimer directement dans l'objet, sans avoir à passer par le texte. Alexandre souhaite développer de nouveaux systèmes de pensée. Il prône un usage réfléchi de la technologie qui tienne compte de l'écologie et de modes de vie soutenables. C'est ce qu'il appelle la "technologie réconciliante". Pour lui, comme pour beaucoup d'autres, notre cadre de vie et les objets qui le composent ne font plus de sens et les signes qui émanent de cet environnement de surconsommation sont clairs. C'est un modèle en déroute et avilissant. Il veut donc développer de nouveaux produits qui contribuent à changer le monde.

Verdier obtient un baccalauréat en philosophie en 2000, puis un autre en design industriel à l'Université de Montréal deux ans plus tard. La presse spécialisée consacre son projet de fin d'études, basé sur la transformation du mythique Westfalia: prix Red Dot (Allemagne) pour l'innovation et la nouvelle mobilité, puis l'Edison Award (É-U) en innovation dans les transports.

Avant même d'avoir terminé ses études, il combine ses talents d'entrepreneur et ses aptitudes en informatique. Il s'inscrit au Programme SAJE, entreprend une formation en démarrage d'entreprise et fonde Woodrings. Il suit des cours de perfectionnement d'anglais. Parallèlement, il travaille pour la Société des arts technologiques (SAT), puis conçoit des sites web à son compte, un travail qu'il abandonnera pour se consacrer entièrement à Woodrings et, quelques années plus tard, à Woodcomputers.

Alors qu'il est aux études, Alexandre décroche un emploi chez un fabricant de bijoux qui distribue ses produits sur internet.

*"J'ai eu cette chance, j'ai quasiment tout appris là, c'était un super modèle. Ça m'a aussi permis de voir si c'était ce que je voulais faire."*

C'est ainsi qu'est née Woodrings en 1999. Alexandre Verdier en est l'unique fondateur et employé. Il conçoit, fabrique et offre des bagues de qualité. Il recherche la liberté, le contrôle de son temps et vise à ne pas avoir à travailler pour qui que ce soit d'autre. Il y investit du temps et 1200 \$ avec lesquels il se procure un tour, du bois et du métal et crée une douzaine de modèles de bagues.

*" Mes premiers modèles étaient en titane, un matériau noble, cher et surtout très très dur. C'était une erreur. Trop difficile à réaliser. "*

Il achète des noms de domaine qui valent aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de dollars. Des noms de domaines très génériques qu'on ne peut plus acquérir pour une bouchée de pain aujourd'hui. À ce moment-là, tout est disponible. Le paiement en ligne n'existe pas encore, ses clients lui envoient des chèques. Les affaires commencent lentement. La première année, il ne vend que trois bagues.

Alexandre persévère. Il cherche des entrepreneurs qui ont des connaissances pratiques, appliquées en commerce électronique, car même dans les universités, il ne trouve pas les réponses aux questions qu'il se pose. Il crée alors un cercle d'études avec d'autres commerçants et experts. En même temps, le paiement en ligne apparaît. Il fait du marketing plus agressif. Il consacre quelques années à maîtriser cette forme de commerce, alléger les méthodes de paiement, raffiner la logistique et garantir une expérience d'achat sans faille. Il améliore constamment le positionnement du site et sa performance.

Progressivement, ses efforts donnent des résultats. Chaque année, il conçoit de nouveaux produits et en ajoute à son site sans en enlever (sauf ceux en titane). Il est ouvert aux idées, il teste. Les produits trouvent preneurs ou pas, cela n'a pas d'incidence sur ses coûts. Il teste des bracelets, ou d'autres bijoux. C'est le modèle économique de la longue traîne. Plus il offre de modèles, plus ses clients magasinent, plus il vend.

Ses qualités de designers, tant au niveau du produit que du site, son positionnement et le nom de domaine sont les éléments déterminants du succès de Woodrings. C'est un site dont l'ergonomie cognitive est supérieure et il est souvent copié dans son domaine. Il constitue une référence.

La portée de l'entreprise et le chiffre d'affaires sont une source de fierté pour son créateur. Aujourd'hui, il vend des bagues tous les jours. La persévérance y a certes contribué. La relation qu'Alexandre entretient avec ses sous-traitants demeure tout de même sensible. Évidemment, chacun veut maximiser sa part dans le partage du revenu et chacun ne peut que l'optimiser.

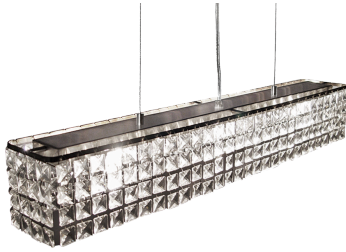
*"Plus il fait de bénéfices, moins j'en fais, mais s'il n'en fait pas suffisamment, je n'en ferai plus du tout. Nous avons besoin l'un de l'autre et cette recherche d'un équilibre consensuel est toujours délicate."*

À peu près toutes les ventes de Woodrings sont exportées hors Canada, et tout est fabriqué au Québec. Même le site présente une image américaine. Les coûts de fonctionnement les plus importants concernent la publicité et l'indexation du site. Woodrings s'assure d'obtenir les meilleurs taux de conversion de visites en achats, de placer des publicités efficaces et ciblées. Son fondateur n'en imagine pas la fin. « *Si ça arrête, la seule conséquence, c'est le flux de revenu qui cesse* ».

En 2005, Alexandre fonde Woodcomputers sur la même base que Woodrings, mais axé sur les accessoires d'ordinateurs (souris, claviers, haut-parleurs). Il cherche une diversification, une assurance. L'intention première : calquer Woodrings. Malheureusement, ce type de produit ne remporte pas le même succès : produit nouveau, méfiance des acheteurs, perception moins positive. Les visiteurs du site ne se transforment pas en acheteurs. Ils ne sont pas convaincus de la performance. Le taux de conversion des visites en achats est beaucoup trop bas. La qualité du matériau, le poids, la fonctionnalité ne se transmettent pas bien par le web. Woodcomputers cherche alors des détaillants, des boutiques. Monter ce type de réseau est très long. Les prototypes et les composantes sont plus onéreux, le développement est plus ardu. Les investissements sont dix fois plus importants cette fois et il y a trop de produits introduits d'un seul coup. Développement plus difficile, les composantes technologiques, leur désuétude rapide, la logistique d'approvisionnement, tout est plus complexe. Le réseau est alors à créer, il faut se déplacer et il est rare que les ventes se fassent sans rencontrer le client.

De cette expérience, un seul produit survivra. La mallette de bois haut de gamme. C'est tout de même un produit dont la taille des modèles change sans cesse. Il faut travailler sans stock, ou presque. La facture graphique du produit est un succès et Woodcomputers a atteint une qualité reconnaissable. Reste à trouver le bon moyen de vendre et établir la meilleure méthode de distribution pour ce produit de prestige.





### L'industrielle : BAZZ

En 1979, les Jeux olympiques ont laissé à Montréal un héritage de contemporanéité : pour la première fois une torche olympique est peinte de couleur vive, les bancs métalliques de François Dallegret meublent nos parcs, la société Amisco produit du mobilier tubulaire coloré et grâce à Guy et Simon Benghozi, des luminaires en acier et en aluminium aux couleurs éclatantes commencent à remplacer les lampes en macramé dans les foyers québécois, témoignant ainsi du passage populaire de l'attachement aux styles traditionnels à l'adoption de styles contemporains.

Lorsque les frères Benghozi fondent BAZZ, c'est davantage un passe-temps qu'une affaire. Guy cherche à offrir en cadeau une lampe de table munie d'un abat-jour en aluminium. Il cherche et cherche, mais il y a peu de choix. Simon et lui réalisent qu'il y a là une opportunité d'affaires. Il y a peu d'offres pour ce type d'objet. Ils lancent leur entreprise de la maison. À partir de pièces métalliques qu'ils achètent en quincaillerie industrielle et de quelques bombes aérosols, sans argent ou presque, ils font et créent une variété de formes et de finis : des lampes à pinces, des lampes sur pied et de table, des suspensions. Les dépenses sont contrôlées, les entrepreneurs ne se paient pas de salaires et cumulent toutes les tâches afin de monter un réseau de distribution et de livrer leurs produits. L'entreprise enregistre des revenus de quelques centaines de milliers de dollars.

*« Notre objectif était et est encore aujourd'hui, de concevoir des appareils d'éclairage abordables et démocratiques, avec un fort contenu en design. »*

Ils partent à la recherche d'une clientèle qui, forcément, n'existe pas vraiment. Afin de mousser les ventes, ils ouvrent une boutique sur la rue Saint-Denis à Montréal; premier pignon sur rue de BAZZ. Au départ, leurs clients sont principalement des petits magasins d'objets indépendants; des « boutiques — cadeaux ». Ce marché évolue rapidement et apparaissent alors les Après l'Éden, DixVersions, Structube, Kit-atout et ZIP. Cette transformation du marché durera une douzaine d'années avant de commencer à montrer des signes d'essoufflement. Pendant cette période, ils produisent aussi des horloges et d'autres objets décoratifs et tenteront des incursions dans le mobilier.

Dès le départ, et avec peu de ressources à sa disposition, BAZZ s'attaque au marché américain. Elle obtient quelques subventions du MDEIE pour participer à des foires commerciales étrangères. Le duo d'entrepreneurs se remet fréquemment en question et révisé régulièrement ses stratégies d'affaires. Il construit méticuleusement chaque département de l'entreprise. Lorsque BAZZ est encore jeune et qu'il ne trouve pas les logiciels comptables qui le satisfait, il opte pour le concevoir à l'interne. Il en sera ainsi pour toute l'entreprise.

L'arrivée de l'halogène constitue une réelle opportunité qu'ils sont les premiers à saisir au Canada. C'est vers les années 1986-87 qu'ils connaissent véritablement le succès et que la firme prend un envol notable. Cette opportunité cachait toutefois un contrecoup sérieux : les copies en provenance d'Asie apparaissent quelques années plus tard et constituent, au tournant des années 1990, un choc qu'il sera difficile d'encaisser. De nombreuses entreprises locales qui concurrencent alors BAZZ ne s'en relèvent pas et disparaissent. Des entreprises importatrices remplacent des entreprises productrices.

Les Benghozis alignent alors les voyages en Asie, fondent une entreprise d'importation et font l'expérience, souvent douloureuse, des problèmes de stocks, de produits mal adaptés et de contrôle de qualité à distance. Ils décident donc de reprendre leur modèle d'affaires initial, c'est-à-dire concevoir leurs propres produits.

Quelques années plus tard, c'est l'explosion des magasins-entrepôts (Home Depot, Rona, Réno-dépot) qui transformera le marché du luminaire. Ces magasins à grande surface mettent sur pied des départements d'éclairage et ouvrent de nouveaux centres à travers le Canada. BAZZ voit ainsi ses points de vente se multiplier et ses revenus croître à un rythme rapide. L'entreprise développe une expertise pour la fabrication d'encastrés. Ce type de produit est particulièrement bien adapté aux domaines de la rénovation et de la construction domiciliaire. Les chaînes de montage doivent augmenter la cadence et une partie de la production est alors transférée en Asie, ajoutant ainsi à la capacité des ateliers de Montréal et de LaSalle. Les revenus franchissent désormais le cap de la dizaine de millions de dollars. Encore une fois, les opportunités qui se présentent cachent un danger. Ces clients énormes peuvent rapidement se convertir en concurrents.

Simon et Guy Benghozi sont des entrepreneurs aguerris et des designers conscients des changements d'exigences de marchés qui ne cessent d'évoluer. Ils exercent un contrôle serré des coûts et profitent d'un savoir-faire en design. Leur situation de concepteurs leur permet de meilleures marges que s'ils étaient de simples importateurs et leur procure une longueur d'avance sur les imitateurs. Pour eux, le produit et le prix constituent un couple indissociable.

Fort d'une expérience de plus de 30 ans dans le monde de l'éclairage, BAZZ est désormais chef de file au Canada dans le marché de l'encasturé. Conceptrice et manufacturière de luminaires, l'entreprise développe différentes catégories de lampes: encastrées, suspendues et murales, plafonniers, rails et spots. Ses produits sont disponibles à travers le Canada, dans plus de 500 points de vente, chez les détaillants à grande surface spécialisés en rénovation. BAZZ est également présente au Mexique et aux États-Unis.

Guy et Simon ont fondé cette entreprise sans objectifs de départ très précis. Aujourd'hui, la durée de l'entreprise et sa rentabilité sont des sources de fierté pour ces deux entrepreneurs. Ils ont bâti une entreprise familiale solide. Tous deux souhaitant bientôt se retirer des affaires. Ils se donnent maintenant comme projet de transmettre le flambeau à la génération suivante qui, à son tour, devra relever les défis du changement.

## Conclusion

Les designers-producteurs, nous l'avons vu, sont des hommes et des femmes jeunes, ayant généralement reçu une formation universitaire en design, et souvent issus de familles entrepreneuriales. Ce sont des créateurs et ils se perçoivent et se dépeignent comme tels. Ils désirent déterminer la nature et le cadre de leur travail et réaliser les produits qu'ils créent avec passion. On pourrait dire que le manque d'intérêt et d'aptitudes pour les affaires des designers-producteurs constitue un handicap pour la création d'une entreprise. Mais, leur capacité à développer des produits distinctifs, à mener des projets, leur approche créative et leur intérêt marqué pour les arts représentent des avantages importants. En fait, ils partagent des caractéristiques qui sont le propre des entrepreneurs : ils présentent une certaine dose d'anticonformisme, ils aiment être en concurrence et ils sont très déterminés.

Avec leurs partenaires, les designers créent des entreprises relativement durables, créatrices de richesse économique et culturelle. Elles sont fortement concentrées dans le secteur des objets décoratifs et de l'ameublement et produisent des objets originaux qui affrontent avec succès la concurrence internationale et contribuent concrètement à notre enrichissement collectif. Ces entreprises créent davantage d'emplois directs que l'ensemble des bureaux de consultation en design au Québec. Malgré ces faits d'armes assez remarquables, c'est une pratique qui est demeurée effacée dans l'histoire et l'enseignement du design. Les entreprises de designers sont de taille variable et représentent divers niveaux de risque. Elles constituent des projets atteignables et réalisables. Les entrepreneurs de notre étude ont identifié clairement l'absence de connaissances d'affaires et de mise en marché comme une lacune de leur formation.

Que ce soit comme designers en entreprise, en tant que consultants ou comme designers-producteurs, l'habileté des designers à reconnaître les opportunités d'affaires et les changements sociétaux qui les sous-tendent mérite d'être affinée et mieux développée. La formation acquise à l'université marque profondément l'identité professionnelle des designers. Si cette formation persiste à reproduire et à diffuser une image vieillotte, incomplète et empruntée d'une profession qui elle, ne cesse d'évoluer, les opportunités qui s'offrent aux diplômés n'en seront que réduites.

Il apparaît donc important que la formation des designers soit ici conséquente et les rende plus aptes à relever les défis contemporains de la concurrence économique. Dans la mesure où nous avons démontré que les designers-producteurs constituent une force créative économiquement viable, il y aurait lieu de parfaire, au niveau de leur formation, la culture entrepreneuriale et commerciale des nouveaux designers. Ce champ de connaissance est particulièrement mal desservi par nos institutions d'enseignement universitaire en design comme en témoignent les programmes des universités québécoises.

Nous avons évité, dans cette étude, l'examen approfondi du secteur du commerce de gros et de détail. Il mérite toutefois le même regard attentif que celui que nous avons posé sur les designers-producteurs. Il serait également souhaitable de pouvoir comparer ce que nous avons observé ici et ce qui peut être observé ailleurs, et notamment dans les économies les plus dynamiques et créatives en design. Ces recherches plus approfondies contribueraient, avec celle-ci, à dégager l'ensemble des connaissances requises pour mieux équiper les cohortes futures de designers industriels.



## Bibliographie

Abdel-Malak, S., Brassard, L. et coll. « Synthèse des résultats de l'enquête sur la perception et l'utilisation du design industriel par les entreprises manufacturières québécoises ». Données électroniques. Montréal: Développement économique, innovation, exportation, 2008.

Audet, J., Carrier, C., Légaré, M.-H., St-Cyr, L., « L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier québécois: caractéristiques et accès au financement » Actes du colloque, 6e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 2002), 30, 31 octobre et 1er novembre 2002, HEC Montréal.

Bosser, J.. « ProDesign, Éloge du design utile ». Paris : Édition de la martinière, 2007. 205 pages.

Canada. "Commerce électronique et technologie". Statistiques Canada. Avril 2008. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080424/dq080424a-fra.htm> (consulté juin 2009).

Canada, "Emploi avenir Québec", Services Canada. [http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi\\_avenir/statistiques/2252.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/2252.shtml) (consulté septembre 2009).

Centre de design- UQAM. « Dossier de presse Main design », UQAM, 2004. [http://www.15squaredevergennes.com/images/main\\_design/Misc/Dossier\\_de\\_presse\\_-\\_Main\\_design.pdf](http://www.15squaredevergennes.com/images/main_design/Misc/Dossier_de_presse_-_Main_design.pdf) (consulté le 20 juin 2009).

Centre de recherche industriel du Québec. [http://www.icriq.com/pls/owa\\_rib/ribw\\_recherche.depart?p\\_lang=fr&p\\_portail](http://www.icriq.com/pls/owa_rib/ribw_recherche.depart?p_lang=fr&p_portail) (consulté juin 2009).

Choko, M. H., Bourassa, P., Baril, G.. « Le design au Québec : [industriel, graphique, de mode] ». Montréal : Éditions de l'Homme, 2003. 381 pages.

Desbiens, C., Hébert, G., Bernard, F., Mélançon, S..« Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec ». Québec : MDEIE, 2008. 46 pages.

Design NL. « Droog Design Founders Split ». [http://www.design.nl/item/droog\\_design\\_founders\\_split](http://www.design.nl/item/droog_design_founders_split) (consulté 15 juillet 2009).

Fondation de l'entrepreneuship. « Indice entrepreneurial québécois de la Fondation de l'entrepreneuship » [http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/colloque-annuel/2009/indice\\_entrepreneurial\\_quebecois.asp](http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/colloque-annuel/2009/indice_entrepreneurial_quebecois.asp) (consulté le 16 juin 2009).

Galerie le Castelet. "Jean-Marc Blier ». <http://www.galerielecastelet.com/program/artiste2.php?lang=FR&artiste=510&bio=O&type=O> (consulté 16 mai 2009).

Gladwell, M.. « Les prodiges : pourquoi les qualités personnelles et le talent ne suffisent pas à expliquer le succès ». Montréal : Les Éditions transcontinentale, 2008. 278 pages.

Jones, B. F., « Age and great invention ». Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2005. 41 pages.

Kunstbus. « Lensvelt ». <http://www.kunstbus.nl/design/lensvelt.html> (consulté le 10 juillet 2009).

Québec. « L'activité manufacturière au Québec ». Institut de la Statistique du Québec, Écostat, mars 2005.

Quebec. Registraire des entreprises du Québec. <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html>

Skirbekk, V., « Age and Individual Productivity: A Literature Survey ». Rostock, Allemagne : Max Planck Institute for Demographic Research, 2003, 37 pages.

Trépanier, M. et Gosselin, P.-M., « Faire du design industriel au Québec, Étude sur les pratiques professionnelles des designers industriels québécois ». Québec : INRS, 2007. 37 pages.

### **Photographies**

Page 33 - Photo Blais-Bilinski, gracieuseté de Samarre

Page 35 - Photo Denis Farley, gracieuseté de Kastella

Page 37 - Photo Kurt Hibchen, gracieuseté de Toboggan

Page 39 - Photo Marc-André Landreville, gracieuseté de Woodrings

Page 41- Photo BAZZ

## L'auteur

### André Desrosiers

Né au Canada en 1956, André Desrosiers est venu au design industriel en passant par Polytechnique. Esprit cartésien, lucide et pragmatique, il développe, sourit à l'appui, des produits « qui doivent être vendus », des projets « qui doivent être porteurs » et des entreprises « qui doivent profiter ».

Simultanément designer, entrepreneur, industriel, éditeur et enseignant, la carrière d'André Desrosiers échappe aux étiquettes. Designer à la carrière bien remplie, il a commencé avec Douglass Ball – mobilier de bureau et équipement pour handicapés ; fait escale à Québec où pour GID il touche un peu à tout : lampadaires urbains, micro-ordinateur et...poêle à bois ; joint l'équipe de Michel Dallaire Designers à l'époque des freins de vélo Peugeot et de la mallette en polypropylène produite par Plasticase ; dirige le département des ventes de Sverige tout en dessinant quelques collections de luminaires ; préside l'Association des designers industriels du Québec ; constitue ensuite sa propre entreprise de fabrication de fontaines bonbonnes qui ont reçu les prix Habitas 88 et 90 – catégorie produit québécois d'habitation (Addico). Douze ans plus tard, ayant atteint les objectifs qu'il s'était donnés, il se retire des affaires. Il parraine de nombreux jeunes entrepreneurs dans les domaines de l'eau (Ba-Eau-Bab et UMT au Sénégal), du vêtement (MPDM, Canada), de la distribution (Solignol, Amérique Latine) et de l'ergonomie appliquée (Synetik, Canada) ; fonde une maison d'édition d'objets décoratifs pour la maison (Modesdemploi) ; agit comme conseiller professionnel et conseiller industriel pour des firmes manufacturières et des sociétés gouvernementales dont la Place des Arts et la Grande Bibliothèque du Québec. En 2005, parallèlement à son travail de conseiller, il entreprend des études au département d'Anthropologie de l'Université de Montréal. Depuis 2007, il enseigne à l'Université du Québec à Montréal.

Des thèmes : le froid, la lumière, le poids, le temps. Des passions: apprendre, réfléchir, discuter et jouer. Une démarche : de la rigueur avant toute chose. André Desrosiers est l'ennemi du superflu et de l'esbroufe : analyser, réfléchir et critiquer, éviter les concepts de mode tout en captant les humeurs du temps. Décortiquer les habitudes de vie de ses contemporains. Assimiler le progrès technologique pour mieux s'en servir. S'intéresser aux mondes des affaires et du design mais, surtout au monde. Refléter les préoccupations de son époque. Un programme ambitieux qu'il assume avec détermination et enthousiasme.





**QUESTIONNAIRE DESIGNER**

Numéro

**IDENTIFICATION**

Mise à jour 03/11/2009

Nom Prénom

Sexe Né en Age d'entreprendre

**COORDONNÉES**

Adresse professionnelle

Ville Province

Code postal Téléphone

Courriel

**ANTÉCÉDENTS**

Études et formation

Niveau d'études

☐ U3 ☐ U1 ☐ C ☐ A

☐ U2 ☐ CT ☐ S

Milieu familial entrepreneurial OUI

**HISTORIQUE DE CARRIÈRE**

Cheminement professionnel

Prix/distinctions/presse

**APTITUDES et ATTITUDES**

Aptitudes dominantes

Traits dominants

Intérêts

Faiblesses ou difficultés

Motivation d'entreprendre

**ENTREPRISES**

# 1 Fiche entreprise # 2 Fiche entreprise # 3 Fiche entreprise

# 4 Fiche entreprise # 5 Fiche entreprise

## QUESTIONNAIRE ENTREPRISE

Numéro

### IDENTIFICATION

Mise à jour 03/11/2009

Nom d'entreprise

Nom légal

Statut juridique

### COORDONNÉES

Adresse entreprise

Ville

Code postal

Téléphone

site web

Afficher

### PARTENAIRES/FONDATEURS

Nom fondateur 1

Nom fondateur 2

Nom fondateur 3

### DURÉE

Anné de fondation

Fin des opérations

En opération

Durée de vie

### EMPLOIS

Emplois début

Emplois sommet

Emplois sortie

### PRODUITS ET SERVICES

Type de produit ou service

Code SCAN

### OBJECTIFS DE L'ENTREPRENEUR

Objectifs de l'entrepreneur

Mentors ou modèles

### MISSION

Mission

### HISTORIQUE

Historique d'entreprise

Contexte de démarrage

Étapes de développement

Facteurs de succès

Réalisations

Principaux obstacles

### CHIFFRE D'AFFAIRES/PROFITABILITÉ

Chiffre d'affaires début

Chiffre apex

Chiffre sortie ou actuel

Profits actuels

Profits apex

%QC

%ROC

%EXT

### SORTIE DES AFFAIRES

Sortie des affaires

## Annexe 2

### Liste des entreprises répertoriées

14 productions enr.  
9052-0834 QUÉBEC inc.  
9103-2854 QUÉBEC inc.  
9136-6773 QUÉBEC inc.  
9164-2637 QUÉBEC inc.  
A.D.I. Art Design International inc.  
Accessoires Zweimineral  
Age design kids inc.  
André Morin Design International inc.  
Anémone bags enr.  
Anthracite inc.  
Appareils de jeux techno inc.  
Aquaovo experience inc.  
Art & D  
Artisans du passage  
Atelier orange  
Atelier Punkt  
Atelier scrap  
Aton luminaires  
Avi Corporation  
Bazz inc.  
Bliez inc.  
Boule et frères enr.  
Boutique en ligne  
Bouzaglo, Jaime Haim  
Brave Design inc.  
Brollte enr.  
Bruxe design  
C.O.R.E. compétence inc.  
Charles Valcourt design inc.  
Corporation Scootcart inc.  
Couper/coiser enr.  
Création Visu inc.  
D-tech inc.  
Dallaire design  
Délire prises d'escalade inc.  
deMan Design inc.  
Design emphasis inc.  
Design Fridgeland s.e.n.c.  
Design Legz inc.  
Design m3beton inc.  
Design Schleeh inc.  
Design Synétk inc.  
Dibis inc.  
Domison inc.  
Domotique Sécant inc.  
Dressed for eternity enr.  
Dringdring inc.  
Duo  
E-motion Technologies inc.  
Éditorial inc.  
Ergoform inc.  
Erratum designers s.e.n.c.  
Exit inc.  
Forme-D  
Fruit business inc.  
Furni  
Futil  
Go cards  
Groupe Sodepro inc.

Guy Simoneau céramique inc.  
Hauteur d'homme  
Houle  
Idéaction inc.  
Jeux Bloco inc.  
Kaliaguine inc.  
Kino Guérin enr.  
Le moine urbain inc.  
Leading edges designs (L.E.D.) inc.  
Les Aimants  
Les concepts polystand inc.  
Les productions interface design inc.  
Les produits Addico inc.  
Les produits d'intérieur Ôm  
Lume  
Lumid inc.  
Machin-Machine enr.  
MDI Multi Design International inc.  
Mauve Marine design studio s.e.n.c.  
Métal en jupe enr.  
Meubles Dema inc.  
Meubles Moderno international Inc.  
Mikaël Baillargé  
Mini Machin-Machine  
Mobilis enr.  
Modesdemploi inc.  
Morin Tardif Designers  
Motion longboards  
NBMC  
Novus inc.  
NYX hemera technologies inc.  
OD&B  
Organique design s.e.n.c.  
Performance Sailcraft  
Performance Sailcraft 2000 inc.  
Périphère inc.  
Piccolo mondo enr.  
Posiflex inc.  
Rhaille-toi Rita  
Roche, Papier, Ciseaux enr.  
Samare Canada inc.  
Salendro  
Securdev  
Simalux enr.  
Ski-lock  
Snowlab design inc.  
Sofa international inc.  
Surface 3  
Swap eyewear  
Taktik design enr.  
Toboggan Design inc.  
Transistor enr.  
Twist production inc.  
Woodcomputers inc.  
Woodrings enr.  
Xtian design  
Zut design

